

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JULIANE DO ROCIO JUSKI

**UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA A
SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

CURITIBA

2015

JULIANE DO ROCIO JUSKI

**UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA A
SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Comunicação, no curso de Pós-Graduação em Comunicação, Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Profa. Dra. Celsi Brønstrup Silvestrin

CURITIBA

2015

Catálogo na publicação
Sistema de Bibliotecas UFPR
Biblioteca do Campus Cabral

Juski, Juliane do Rocio

Um estudo sobre o papel da comunicação para a sustentabilidade no contexto organizacional / Juliane do Rocio Juski – Curitiba, 2015.
144 f.

Orientadora: Profa. Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná.

1. Comunicação e meio ambiente. 2. Comunicação organizacional. 3. Sustentabilidade ambiental. I. Título.

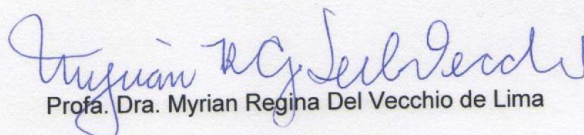
CDD 302.2

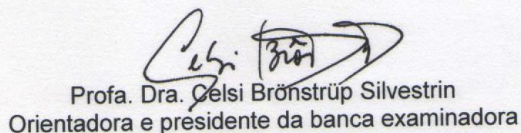


PARECER

A banca examinadora, instituída pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Comunicação, do Setor de Artes, Comunicação e Design da Universidade Federal do Paraná, após arguir a candidata **Juliane Juski Hoinski**, em relação ao seu trabalho de dissertação intitulado **“UM ESTUDO SOBRE O PAPEL DA COMUNICAÇÃO PARA A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: AÇÃO INTEGRADA, GRUPO BOTICÁRIO E VOLVO DO BRASIL”** é de parecer favorável à *aprovação* da acadêmica, habilitando-a ao título de *Mestre* em Comunicação, linha de pesquisa “Comunicação, Política e Atores Coletivos” da área de concentração em Comunicação e Sociedade. Curitiba, 27 de março de 2015.


Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari (USP)


Profa. Dra. Myrian Regina Del Vecchio de Lima


Profa. Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin
Orientadora e presidente da banca examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, que sempre guiou meu caminho e ofereceu equilíbrio e força para enfrentar os momentos de dificuldade.

À minha orientadora, Prof^a Dr^a Celsi Brönstrup Silvestrin, por aceitar o desafio de orientar esse estudo, e por compartilhar generosamente seu tempo, suas ideias, experiências e seu conhecimento, tomando para si o papel ativo de construir em conjunto essa pesquisa.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFPR, por instigarem a reflexão e o questionamento sobre a comunicação.

A minha família, agradeço pelo amor incondicional, carinho, compreensão, suporte, confiança e respeito. Incentivando, incansavelmente, o desenvolvimento desse trabalho.

Ao meu esposo Elton, pela compreensão, força e incentivo diário para a conclusão e desenvolvimento desse estudo.

Aos verdadeiros amigos, que mesmo com a falta de tempo e a distância, estiveram de alguma forma sempre ao meu lado, apoiando, incentivando e acreditando que finalizaria esta jornada com louvor.

A Prof^a Dr^a Myrian Del Vecchio de Lima e a Prof^a Dr^a Maria Aparecida Ferrari, pelas observações valiosas e objetivas, que alteraram o rumo da pesquisa, proporcionando um estudo mais amplo e completo.

A Thierry Pignataro e a agência Ação Integrada, a Anaelse Oliveira e a Volvo do Brasil, e a Lisa Lieberbaum e Felipe Salomão, assim como ao Grupo Boticário, por permitirem efetivamente a realização deste trabalho, e pela ajuda e disponibilidade oferecida no período de coleta de dados.

À Capes, pelo auxílio financeiro que viabilizou esta pesquisa.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a concretização dessa etapa. Para vocês, ofereço esta página. Muito obrigada a todos!

“Mudam-se os tempos, mudam-se as vontades,
Muda-se o ser, muda-se a confiança;
Todo o mundo é composto de mudança,
Tomando sempre novas qualidades”.
(Luís Vaz de Camões)

RESUMO

A degradação sobre os limites naturais anunciados e presenciados diariamente provocaram uma mudança profunda no pensamento da relação homem-natureza. Essa preocupação da sociedade com problemas ligados à sustentabilidade socioambiental se acentuou nas últimas décadas, ganhando aderência, também, no campo da comunicação. Assim, interessa investigar a comunicação relacionada a questões da sustentabilidade, constituindo o tema central desta dissertação. Para tanto, buscou-se aprofundar aspectos teóricos e conceituais sobre sustentabilidade e comunicação, explorando, em especial, a aproximação e articulação dos estudos de comunicação organizacional, na perspectiva da Escola de Montreal, e de comunicação ambiental. Para observar essas relações na prática, optou-se por analisar uma agência de comunicação paranaense especializada em comunicação interna e com atuação no mercado nacional, e dois de seus clientes, organizações de destaque na área da sustentabilidade, sendo elas Volvo do Brasil e Grupo Boticário. Portanto, as três organizações integram o objeto empírico desta pesquisa. Desse modo, a hermenêutica de profundidade (HP) de Thompson (1995) foi o referencial metodológico adotado para realizar a análise do *corpus* coletado, e as técnicas utilizadas para essa coleta de dados foram entrevistas em profundidade e documentação. Desenvolveu-se, assim, as três etapas de análise propostas por Thompson: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva utilizando a técnica de análise de conteúdo segundo Bardin (2011), e interpretação/reinterpretação. Verificou-se após a análise dos dados que as organizações pesquisadas estão desenvolvendo esforços para atingir valores relativos à sustentabilidade socioambiental, por meio de suas práticas e formas de atuação. Elas possuem consciência de que suas ações afetam a realidade, refletindo diretamente no engajamento de seus *stakeholders* para praticar uma perspectiva sustentável em suas ações cotidianas.

Palavras-chave: Comunicação; Sustentabilidade; Comunicação organizacional; Comunicação ambiental.

ABSTRACT

The degradation of the natural limits announced and witnessed daily caused a profound change in the thinking of man-nature relationship. This concern of society with problems related to environmental sustainability has widened in recent decades, gaining grip also in the field of communication. So, interests to investigate the communication related to issues of sustainability, and is the focus of this dissertation. Therefore, sought to expand theoretical and conceptual aspects of sustainability and communication, exploring in particular the approach and articulation of organizational communication studies with a view of the Montreal School, and environmental communication. To observe these relationships in practice, we chose to analyze a communications paranaense agency specializing in internal communications with operations in the whole domestic market, and two of his clients, prominent organizations in the area of sustainability, as follows Volvo do Brasil and Grupo Boticário. Therefore, the three organizations are part of the empirical object of this research. Thus, the depth of hermeneutics (HP) Thompson (1995) was the reference methodology adopted to realize the analysis of the collected corpus, and the techniques used for this data collection were interviews and documentation. Developed, so, the three-step analysis proposed by Thompson: socio-historical analysis, formal or discursive analysis using content analysis technique second Bardin (2011), and interpretation / reinterpretation. It was found after analysis of data that the surveyed organizations are making efforts to achieve values relating the environmental sustainability, through its practices and forms of action. They have realized that their actions affect the reality, reflecting directly in engaging its stakeholders to practice a sustainable perspective in their everyday actions.

Keywords: Communication; Sustainability; Organizational communication; Environmental communication.

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1	Fluxograma das etapas da dissertação.....	11
Figura 2	Síntese das principais concepções de sustentabilidade.....	34
Figura 3	Matriz de interfaces entre comunicação e sustentabilidade.....	85
Figura 4	Matriz de relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional.....	86
Figura 5	Organograma da Ação Integrada no modelo celular.....	90
Figura 6	Matriz aplicada de interfaces entre comunicação e sustentabilidade.....	107
Figura 7	Matriz aplicada de relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional.....	109

LISTA DE SIGLAS

- AI – Ação Integrada
- CA – Comunicação ambiental
- CO – Comunicação organizacional
- HP – Hermenêutica de profundidade
- PVST – Programa Volvo de Segurança no Trânsito

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 SUSTENTABILIDADE: ORIGEM E CONCEPÇÕES	16
2.1 ORIGEM DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE	16
2.2 CONCEPÇÕES DE SUSTENTABILIDADE	29
3 COMUNICAÇÃO: UM RETROSPECTO DO CAMPO.....	36
3.1 BREVE PERSPECTIVA SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	43
3.1.1 A Comunicação Organizacional sob o viés da Escola de Montreal.....	48
3.1.2 Organizações e o seu papel como Atores Sociais.....	53
3.2 EXPLORANDO A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL.....	55
3.2.1 Interfaces entre Comunicação e Sustentabilidade.....	64
4 METODOLOGIA DE PESQUISA: MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS..	70
4.1 REFERENCIAL METODOLÓGICO: A PERSPECTIVA DA HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE.....	71
4.2 OBJETO EMPÍRICO	77
4.3 COLETA DE DADOS	78
4.3.1 Entrevista em profundidade.....	78
4.3.2 Documentação.....	81
4.3 ANÁLISE DOS DADOS	82
4.3.1 Matriz de análise.....	84
5 INTERPRETAÇÃO E REINTERPRETAÇÃO DOS DADOS: HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE APLICADA.....	87
5.1 SITUANDO O OBJETO DE ESTUDO.....	87
5.1.1 Perfil institucional da Ação Integrada.....	89
5.1.2 Estrutura organizacional.....	89
5.1.3 Gestão de RH da Ação Integrada.....	91
5.1.4. Cultura organizacional da Ação Integrada.....	91
5.1.5 Situando a unidade de análise: Volvo do Brasil.....	92
5.1.6 Situando a unidade de análise: Grupo Boticário.....	94
5.2 PERCEPÇÕES DE SUSTENTABILIDADE E SUAS IMPLICAÇÕES.....	96
5.3 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.....	102

5.4 RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	109
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	112
REFERÊNCIAS.....	116
APÊNDICES.....	120
APÊNDICE A.....	121
APÊNDICE B.....	126
APÊNDICE C.....	129
APÊNDICE D.....	131
ANEXOS.....	134
ANEXO I.....	135
ANEXO II.....	138

1 INTRODUÇÃO

O século XXI traz consigo grandes transformações. A sociedade está cada vez mais ativa, clamando por seus direitos, tomando as ruas, e não de forma isolada, mas globalizada e conectada. No curso dessas mudanças, reconfigurou-se também o pensamento sobre como tratar a natureza, os seus limites e, ainda, as consequências do modelo econômico adotado pelo capitalismo, após a Revolução Industrial. A preocupação da sociedade com os problemas ligados à escassez dos recursos naturais e à preservação do meio ambiente foi além, a partir de meados do século XX passou a incluir outras questões de ordem econômica, social, histórica e cultural, como a diminuição da desigualdade social, o respeito à diversidade, entre outras. Essa alteração do modo de pensar e refletir sobre as questões ambientais, antes debatidas mais enfaticamente pelas ciências ambientais e econômicas, ganhou adesão também no campo comunicacional.

A comunicação também apresentou nas últimas décadas importantes mudanças, como nos revela Ferrari (2009). Paradigmas de emissão e recepção como um sistema unilateral passaram a considerar o papel mais ativo do receptor e suas interações com os meios de comunicação, entendendo que a cadeia emissor-receptor não poderia ser um sistema de mão única, mas, sim, “(...) um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance” (FERRARI, 2009, p. 154).

No entanto, o campo tem ainda muito a explorar, questões estão constantemente sendo respondidas, reformuladas e construídas, assim como as funções e os papéis que a comunicação assume como uma área de conhecimento. Aproveitando-se desse momento de transformações na sociedade, a comunicação passou, então, a se aproximar de outros temas como a sustentabilidade.

É nesse contexto que surgem as inquietações em entender quais seriam as relações de interface entre a “comunicação”¹ e a “sustentabilidade”²? Seria possível praticar uma comunicação que promovesse a sustentabilidade e afetasse a realidade? E como as assessorias de comunicação e os profissionais da área trabalham com as

¹ “Comunicação” compreendida como campo de conhecimento das Ciências da Comunicação.

² “Sustentabilidade” adotada aqui como sustentabilidade socioambiental, ou seja, aquela relativa aos estudos científicos da sustentabilidade enquanto valores naturais e ambientais, assim como aqueles ligados à equidade econômica e social.

intersecções entre a comunicação e a sustentabilidade? Essas questões levaram às primeiras buscas teóricas sobre o tema.

Para propiciar uma visão holística e facilitar o entendimento adotado para a realização dessa investigação, a Figura 1 apresenta o fluxograma que ilustra as etapas deste trabalho, dividido em três partes: levantamento bibliográfico e revisão teórica sobre os dois conceitos-chave (comunicação e sustentabilidade); metodologia e aplicação na pesquisa empírica; e, por fim, análises e considerações finais.

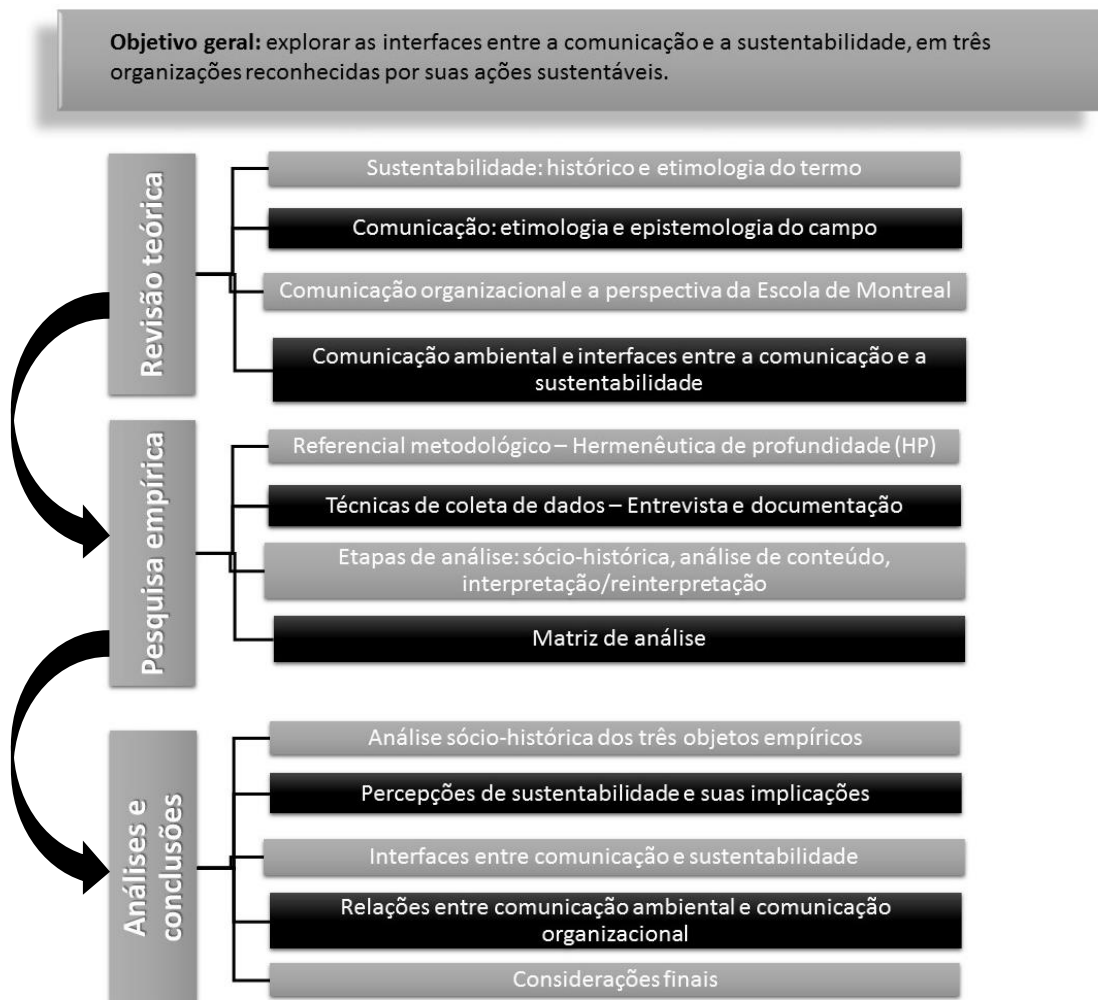


FIGURA 1 – FLUXOGRAMA DAS ETAPAS DA DISSERTAÇÃO
 FONTE: A autora (2015).

Assim, a proposta do presente trabalho limita-se a aprofundar o tema, explorando os conceitos de comunicação e sustentabilidade, com o objetivo de compreender a relação entre ambas e de verificar se essas relações de alguma forma afetam a realidade, além de buscar possíveis aproximações entre os campos da comunicação ambiental (CA) e da comunicação organizacional (CO).

Como etapas fundamentais para cumprir os objetivos traçados neste trabalho, fez-se necessário, primeiramente, um levantamento bibliográfico sobre os estudos dos conceitos e das bases teóricas pertinentes ao tema, além de uma análise detalhada referente ao objeto empírico – formado por uma agência de comunicação interna e dois clientes que correspondem a duas grandes empresas, nacional e multinacional, que desenvolvem ações voltadas à sustentabilidade socioambiental.

Portanto, apresenta-se no capítulo um a necessidade de entender como se deu a construção do conceito de “desenvolvimento sustentável” e sua conexão com o conceito de “sustentabilidade”. A busca bibliográfica revelou que a existência da expressão “desenvolvimento sustentável” é anterior ao Relatório Brundtland, e encontrar informações sobre o seu surgimento, anterior a 1987, mostrou-se raso, pois, são apenas dois autores que apresentam a “pré-história” (BOFF, 2012) do modelo de desenvolvimento sustentável. Assim sendo, identificou-se a necessidade preliminar de construir essa “pré-história” do conceito e sua posterior evolução até a atualidade. No decorrer do capítulo são apresentadas diversas concepções para sustentabilidade, uma vez que os autores estudados concordam com a categorização de sustentabilidade como conceito polissêmico e em construção, não possuindo uma definição exata e fixa. Para concluir a retrospectiva histórica sobre a sustentabilidade iniciam-se, então, possíveis reflexões e interfaces entre a sustentabilidade e a comunicação.

Ao observar as aproximações entre a sustentabilidade e a comunicação, notou-se a necessidade de explorar e conhecer qual comunicação está sendo tratada. Enfim, qual é a abordagem que será utilizada no trabalho? Para responder a essa questão, novamente buscou-se, no levantamento bibliográfico sobre o tema, identificar os significados do termo “comunicação”. E, assim como o conceito de sustentabilidade, a comunicação também é polissêmica e permite múltiplos olhares.

Ao pontuar essas diferentes percepções, foi realizada uma análise sócio-histórica da comunicação, notando-se que o contexto social e histórico são fatores que moldam não só a história da sociedade, mas também o modo como ela investiga e aplica suas ciências. Dessa forma, a ciência da comunicação foi amplamente moldada por fenômenos sociais e históricos. Ainda no campo da comunicação, a presente investigação buscou apresentar outros “subcampos” que compõem o estudo, a comunicação ambiental (CA) e a comunicação organizacional (CO). Ambos os subcampos nascem da intersecção com diferentes disciplinas - a primeira relaciona a

comunicação com o meio ambiente, e a segunda, observa a teoria comunicativa no contexto organizacional. Como o principal objetivo do trabalho é conhecer as possíveis relações entre a comunicação e a sustentabilidade, no contexto de três organizações, utilizar-se dos conhecimentos advindos dos subcampos da CA e da CO parece ser o caminho ideal a percorrer. Na fundamentação teórica sobre comunicação organizacional prevaleceu o interesse pela perspectiva dos estudos da Escola de Montreal.

Outro aspecto destacado neste estudo foi situar as organizações como atores sociais, delimitando seus papéis e funções. E então compreender como esses atores podem praticar a função política adotada pela comunicação, caracterizando-os como agentes e sujeitos da sua própria ação e transformação, sendo, portanto, organizações-atores que afetam a realidade e caminham para a adoção de um modelo dito sustentável.

Para analisar os questionamentos iniciais que deram origem a esta pesquisa, como entender quais seriam as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade, ou verificar uma aproximação entre os subcampos da comunicação ambiental e da comunicação organizacional, foram definidas três questões norteadoras para a pesquisa, sendo:

- Quais são as interfaces possíveis entre comunicação e sustentabilidade?
- As práticas de uma comunicação para a sustentabilidade afetam a realidade? Como isso ocorre?
- Há possibilidade de aproximações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional?

Com base no problema de pesquisa e nas questões-chave do trabalho, buscou-se definir o percurso metodológico que cumprisse o propósito do estudo. O capítulo três desenvolve-se com este propósito, apresentando a escolha dos procedimentos metodológicos utilizados. Desse modo, a hermenêutica de profundidade (HP) de Thompson (1995) é o referencial metodológico adotado, e as técnicas escolhidas para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade e documentação.

Thompson (1995) defende um percurso da HP em três etapas, sendo elas: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva; e interpretação e reinterpretação. A primeira fase descrita por Thompson (1995) guiou a construção do marco teórico deste estudo, fazendo o resgate histórico e demonstrando a evolução dos estudos em

sustentabilidade e comunicação. Porém, o percurso completo, descrevendo as três etapas, foi realizado na análise do *corpus* coletado.

Optou-se por adotar como objeto empírico a análise de uma agência de comunicação paranaense especializada em comunicação interna e com atuação no mercado nacional, e compreender o ciclo completo entre a agência e seu cliente. Para isso, foram analisadas duas organizações de destaque nacional, no que diz respeito à sustentabilidade, sendo elas: Volvo do Brasil e Grupo Boticário, clientes da agência em estudo.

O *corpus* coletado compreende entrevistas em profundidade com o diretor de negócios Thierry Pignataro, da agência Ação Integrada e, ainda, Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil; Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário; e Felipe Salomão, analista sênior de comunicação corporativa do Grupo Boticário. O material institucional disponibilizado pelos entrevistados, bem como o *site* e a página do *Facebook* das organizações são as outras fontes pesquisadas para a obtenção de dados. Os relatórios de sustentabilidade cedidos pela Volvo do Brasil e pelo Grupo Boticário finalizam o *corpus* empírico desta pesquisa.

O capítulo quatro dedica-se a detalhar a aplicação do método da HP e realiza a análise das entrevistas seguindo quatro grandes divisões. A primeira parte objetiva contextualizar sócio e historicamente as três organizações pesquisadas. Ao descrever a Ação Integrada (AI), além de sua história, incluiu-se também o perfil institucional, o modelo de gestão adotado pela empresa, assim como sua cultura organizacional. Esse recorte mais amplo para a agência justifica-se, pois o modelo celular praticado pela AI é exemplo de uma gestão diferenciada, voltada para a promoção de mudanças no contexto organizacional, e que no futuro pode contribuir com a preservação do meio ambiente. E assim como ocorreu com as outras duas organizações, Volvo do Brasil e Grupo Boticário, o recorte é feito com foco nas relações entre a comunicação e a sustentabilidade; sendo assim, muitos outros aspectos dessas organizações não foram incluídos no estudo por não se adequarem ao propósito da pesquisa.

As outras três partes do estudo correspondem às categorias da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011). Essa divisão compreende: a percepção de sustentabilidade e suas implicações; as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade; e as relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional. Embora divididas por uma determinada categorização, as três partes

são analisadas, simultaneamente, segundo as outras duas etapas descritas por Thompson, a análise formal ou discursiva, e a interpretação e reinterpretação.

A hipótese levantada sobre os questionamentos norteadores é de que existe uma forte relação teórica entre a comunicação e a sustentabilidade, no entanto ela não é tão explorada ou observada no campo empírico. E, embora as organizações em análise busquem atuar efetivamente em uma transição para a sustentabilidade, ela ainda precisa ser “amadurecida”. Outra hipótese levantada é com relação ao aspecto teórico: acredita-se que há inúmeras possibilidades de imbricamentos entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional, e que esses questionamentos são oportunidades para o desenvolvimento dessa pesquisa e para estudos posteriores.

Por fim, são apresentadas algumas considerações parciais do presente estudo, suas limitações e aberturas para futuras pesquisas sobre caminhos para uma comunicação voltada à sustentabilidade socioambiental.

2 SUSTENTABILIDADE: ORIGEM E CONCEPÇÕES

O conceito de sustentabilidade ainda é muito controverso e polissêmico e, como ressalta Capra (2008), há muita confusão no que diz respeito ao significado do termo. Portanto, é pertinente refletir por um momento sobre a história e a construção de significados referentes à palavra sustentabilidade. Pelo fato de o termo apresentar múltiplas facetas e diferentes sentidos, justifica-se adotar um percurso metodológico coerente para o entendimento do que é considerado sustentabilidade, assim como delimitar sobre qual sustentabilidade está se falando. Em um primeiro momento é apresentada uma reflexão histórica sobre as primeiras discussões quanto ao termo, como surgiu e se desenvolveu, contextualizando-o na história. E, depois, delimitam-se quais são os principais significados adotados para o tema nesta pesquisa.

2.1 ORIGEM DO CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

O marco de origem do conceito de sustentabilidade é descrito pela maior parte da literatura sobre o tema como o início dos debates referentes aos limites do crescimento no Clube de Roma em 1968 e, posteriormente, às repercussões na Conferência de Estocolmo de 1972. Não há muitas fontes que se dediquem a entender como se iniciaram as primeiras discussões sobre a ideia de sustentabilidade. Mas aprofundar-se sobre a história e o contexto das discussões a respeito dos movimentos precursores da sustentabilidade mostra-se um passo essencial na construção do caminho teórico e suas implicações nas diversas concepções sobre sustentabilidade.

Na literatura consultada, dois pesquisadores apresentam a construção histórica do conceito de sustentabilidade como sendo anteriores ao século XX. Entende-se como pré-histórico o período anterior aos tomados como origem (Clube de Roma de 1968 e Conferência da ONU sobre Meio Ambiente em 1972). Layrargues (1998) e Boff (2012) dedicam-se a entender e explicar o percurso histórico e os primeiros indícios da discussão sobre sustentabilidade, nem sempre adotada com essa expressão exata, e essas indicações são bem anteriores às datadas da metade do século XX.

A origem do termo sustentabilidade tem uma história de mais de 400 anos e que poucos conhecem, afirma Boff (2012). Segundo o autor, o termo nasceu com base no manejo das florestas, ainda no período medieval. “Em todo o mundo antigo e até o alvorecer da Idade Média a madeira era a matéria-prima principal na construção de

casas, móveis, aparelhos agrícolas e como combustível” (BOFF, 2012, p. 32). E seu uso foi tão intenso que as florestas começaram a desaparecer. Então, em 1560, na Alemanha, pela primeira vez houve uma preocupação com o uso racional das florestas, e foi necessário pensar de que forma elas poderiam se regenerar e se manter permanentes. Nesse contexto, surgiu então “a palavra alemã *nachhaltigkeitl*, que traduzida significa sustentabilidade” (BOFF, 2012, p. 33).

No entanto, somente em 1713, na Saxônia, com Hans Carl von Carlowitz “que a palavra sustentabilidade se transformou em um conceito estratégico” (BOFF, 2012, p. 33). Tanto que Carlowitz foi o pioneiro em escrever cientificamente sobre o uso sustentável da madeira, como explica Boff:

Foi então que Carlowitz escreveu um verdadeiro tratado na língua científica da época, o latim, sobre sustentabilidade (*nachhaltig wirtschaften*: organizar de forma sustentável) das florestas com o título “*Silvicultura Oeconomica*”. Propunha enfaticamente o uso sustentável da madeira. Seu lema era: “devemos tratar a madeira com cuidado” (*man muss mit dem Holz pfleglich umgehen*), caso contrário, acabar-se-á o negócio e cessará o lucro. [...] A partir desta consciência os poderes locais começaram a incentivar o replantio das árvores nas regiões deflorestadas. As ponderações de ontem conservam validade até os dias de hoje, pois o discurso ecológico atual usa praticamente os mesmos termos de então (BOFF, 2012, p. 32-33).

Esses primeiros indícios também foram ressaltados por Layrargues (1998) que se utilizou de Andrea (1994) para lembrar o surgimento da sustentabilidade, assim como é apresentada por Boff (2012), assinalando que o termo cunhado em 1713 por Carlowitz visava ao uso do solo que garantisse em longo prazo rendimentos estáveis para a produção florestal. As primeiras impressões revelam uma estreita aproximação entre a biologia e as questões da agricultura. Porém, o conceito só apresentou maior relevância no cenário mundial quando foi adotado pela economia. Esse conceito se manteve vivo nos círculos ligados à silvicultura, como afirma Boff (2012), e se fez ouvir quando a questão dos limites da natureza diante da humanidade se acentuou.

Convém iniciar esse retrospecto histórico do conceito de sustentabilidade, entendido aqui como os recentes estudos sobre o tema, com a busca pelo seu significado. Em uma consulta ao “Novo Dicionário Aurélio” (2010), encontrou-se em sustentabilidade a mesma raiz que a palavra “sustentar”, do latim *sustentare*. E dessa raiz são apresentados dois sentidos: o primeiro diz que “sustentar” significa segurar por baixo, suportar, servir de escora, impedir que caia, impedir a ruína e a queda; o outro sentido enfatiza o conservar, manter, proteger, nutrir, alimentar, fazer prosperar, subsistir, viver, conservar-se sempre à mesma altura e conserva-se sempre bem.

Mesmo com o seu surgimento muito anterior ao século XX, como relatado anteriormente, o tema sustentabilidade só iniciou sua trajetória na ciência moderna com os estudos apresentados pelo grupo de cientistas da *Accademia dei Lincei*, mais conhecido como o Clube de Roma.

Em abril de 1968, trinta cientistas se reuniram na *Accademia dei Lincei*, em Roma, para debater os dilemas da humanidade no presente e no futuro. Do encontro, nasceu o Clube de Roma, que ganhou notoriedade com a publicação do relatório final, intitulado “Limits to growth” (Limites do crescimento), publicado em 1972 pelo *Massachusetts Institute of Technology*, no qual, mais do que debater sobre o problema do crescimento populacional, discutiu-se o paradigma tecnológico que acarretaria a aceleração da aproximação dos limites do crescimento econômico.

O Clube de Roma foi a primeira tentativa de tensionar o modelo econômico vigente, que desde a Revolução Industrial elevou o conceito de “crescimento” como a principal força motora das nações. A era da modernidade foi concebida sob a ótica do progresso a qualquer custo, sem pensar sobre os possíveis limites dos recursos naturais. Assim como coloca Boff (2012), a abordagem antropocêntrica do mundo, acentuada ao extremo durante o período industrial, ganhou ainda mais força e o homem sentiu-se no papel de dominar tudo e todos, principalmente as forças da natureza, essa dominação é uma importante característica do homem moderno.

Mas a urgência em publicar a obra “Limites do crescimento” não era infundada. Como afirmou Layrargues (1998), no mesmo ano – 1972 – ocorreria a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, de 5 a 16 de junho em Estocolmo, na Suécia. “A Conferência de Estocolmo, como ficou conhecida, já estava totalmente contaminada pelo diagnóstico do Clube de Roma” (LAYRARGUES, 1998, p. 105). Outro fator que propiciou a concretização da Conferência de Estocolmo, segundo Layrargues (1998), foi o fato de a poluição atmosférica, notadamente a chuva ácida e outros problemas ambientais, estar afetando diretamente os países industrializados.

Os resultados mais imediatos da Conferência de Estocolmo foram a criação do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (Pnuma) e a elaboração da Declaração sobre o Meio Ambiente Humano, com uma lista de 23 princípios norteadores. Observa-se na leitura do texto que “o que se pretendia estabelecer com a Declaração de Estocolmo, ao menos como pretexto, era um pouco das propostas apresentadas pelo Clube de Roma” (LAYRARGUES, 1998, p. 107), verificando,

assim, a grande influência que a publicação do relatório “Limites do crescimento” exerceu.

Outro autor que explica o contexto histórico e geopolítico do Clube de Roma é Elkington (2012), que apresenta a evolução da preocupação com a questão ambiental e os limites da natureza diante de demandas sociais e econômicas, por meio de uma metáfora de ondas e marés baixas. Para o autor, a primeira onda ocorreu entre 1970 e 1974 e foi amplamente deslanchada por “pressões vindas da base e amplificadas pelo poder da televisão forçando a atuação de governantes e legisladores” (2012, p. 86). Elkington também confirma o que Layrargues (1998) já havia mencionado, 1972 foi um ano-chave, quando dois livros de grande importância foram publicados: “Limits to growth” e “A blueprint for survival (The ecologist)”. Para Elkington (2012, p. 86) “a primeira onda logo perdeu sua energia e foi seguida pela primeira maré baixa”, e ironicamente, apesar de a primeira onda ter o início do seu declínio em meados 1974, as implicações de Estocolmo acarretariam discussões e impactos políticos por vários anos.

Na primeira maré baixa, segundo Elkington (2012, p. 87), “o meio ambiente deu espaço à agenda política, uma tendência explorada pelos lobistas da indústria”, remetendo ao contexto geopolítico da Guerra Fria e à corrida desenvolvimentista, tanto na indústria bélica como na indústria civil. O autor aponta que acontecimentos como a descoberta do buraco na camada de ozônio, causado pela emissão do CFC³, e desastres como os de Bhopal⁴ e de Chernobyl⁵, que ocorreram durante o período da primeira maré baixa, contribuíram para o surgimento da segunda onda, mas nenhum deles foi suficiente para disparar diretamente a segunda grande onda de protestos.

³ Clorofluorocarboneto é um composto baseado em carbono que contém cloro e flúor, responsável pela redução da camada de ozônio, e antigamente usado como aerossóis e gases para refrigeração, sendo atualmente proibido seu uso em vários países.

⁴ A tragédia de Bhopal, na Índia, foi um desastre industrial que ocorreu na madrugada de 3 de dezembro de 1984, quando 40 toneladas de gases tóxicos vazaram na fábrica de pesticidas da empresa norte-americana Union Carbide. É considerado o pior desastre industrial ocorrido até hoje, quando mais de 500 mil pessoas, em sua maioria trabalhadores, foram expostas aos gases. O número total de mortes é controverso: houve num primeiro momento cerca de 3.000 mortes diretas, mas estima-se que outras 10 mil ocorreram devido a doenças relacionadas à inalação do gás. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Desastre_de_Bhopal>. Acesso em 18 jan. 2015.

⁵ O desastre de Chernobil foi um acidente nuclear catastrófico que ocorreu em 26 de abril de 1986 na central elétrica da Usina Nuclear de Chernobil (então na República Socialista Soviética Ucraniana). Uma explosão e um incêndio lançaram grandes quantidades de partículas radioativas na atmosfera, que se espalhou por boa parte da URSS e da Europa ocidental. O desastre é o pior acidente nuclear da história em termos de custo e de mortes resultantes, além de ser um dos dois únicos classificados como um evento de nível 7 (classificação máxima) na Escala Internacional de Acidentes Nucleares. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Acidente_nuclear_de_Chernobil>. Acesso em 18 jan. 2015.

Após a Conferência de Estocolmo, alguns pesquisadores se dedicaram a aprofundar a questão alarmante apresentada pelo Clube de Roma, entre eles evidenciou-se a figura de Maurice Strong, diretor executivo do Pnuma, responsável pelo lançamento do conceito de “ecodesenvolvimento” (LAYRARGUES, 1998), durante a primeira reunião do Conselho Administrativo em Genebra, em junho de 1973. Segundo o autor, o conceito de ecodesenvolvimento era a primeira tentativa de definir um estilo de desenvolvimento adaptado às áreas rurais do Terceiro Mundo, baseado na utilização criteriosa dos recursos locais e da sabedoria tradicional camponesa, sem comprometer o esgotamento da natureza e a satisfação das necessidades das gerações futuras. E como acrescentam Bacha e Schaun (2010), percebe-se na introdução desse conceito um ensaio para unir crescimento econômico, equidade social e prudência ecológica. Começou aí o questionamento sobre o modelo econômico vigente e as potenciais alternativas para o esgotamento dos recursos naturais, o que caracteriza o início da elaboração do conceito de desenvolvimento sustentável e seu desdobramento em “sustentabilidade”.

Em 1974, com a Declaração de Cocoyoc, no México, segundo Layrargues (1998), surgiu uma interpretação mais abrangente do termo “ecodesenvolvimento”, no qual seriam consideradas também, além das zonas rurais, as cidades do Terceiro Mundo.

Esse termo passou a ser mais difundido em todo o mundo com a publicação do Manifesto do Partido Ecológico da Grã-Bretanha em 1976, quando houve, então, a primeira evidência “que se refere explicitamente ao conceito de sustentabilidade” (BACHA e SCHAUN, 2010, p. 14).

A adoção de um ponto de vista multigeracional no cuidado com o capital natural e a imposição de limites ao crescimento foram ideias amadurecidas no decorrer do século passado e diferentes concepções foram se elaborando e se consolidando.

Em 1980, surge a noção de “ecologia profunda”, cujo conceito coloca o homem como componente de um sistema ambiental complexo, holístico e unificado. Isso desencadeou o debate que também influenciou o conceito de desenvolvimento sustentável, ao substituir a palavra “gerenciamento” por “sustentabilidade do gerenciamento ambiental”. Em seu entendimento, economia e ambiente são conceitos não excludentes, e o desenvolvimento sustentável é a representação das estreitas relações entre os dois campos (BACHA e SCHAUN, 2010).

No início da década de 1980, três definições que contribuíram para a consolidação do termo “desenvolvimento sustentável” se destacam. Segundo Capra (2008), o conceito de comunidade sustentável foi introduzido por Lester Brown, fundador da *Worldwatch Institute*, que a definiu “como a que é capaz de satisfazer as próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras” (CAPRA, 2008, p. 19).

Na mesma década, o economista Ignacy Sachs se apropria do termo de Strong e reelabora-o conceitual e operacionalmente, criando um quadro de estratégias ao ecodesenvolvimento. Sachs (2008, p.36) destaca que desde os anos de 1970 “a atenção dada à problemática ambiental levou a uma ampla reconceitualização do desenvolvimento, em termos de ecodesenvolvimento, recentemente renomeado desenvolvimento sustentável”. Para o autor, o desenvolvimento sustentável obedece “ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social, ambiental e econômica”. Sachs ainda parte da premissa de que apenas as soluções que considerem esses três elementos, isto é, que “promovam o crescimento econômico com impactos positivos em termos sociais e ambientais, merecem a denominação de desenvolvimento” (SACHS, 2008), aproximando-se do conceito de *triple bottom line* de Elkington (2012)⁶.

E Sachs (2008) vai além: para ele, o desenvolvimento deve ser incluyente, sustentável e sustentado. Resumidamente, o autor reforça que o crescimento não é sinônimo de desenvolvimento, e nem o desenvolvimento, por si só, é sustentável. E a multiplicidade e a complexidade em entender os seus significados podem explicar como o conceito de desenvolvimento tem evoluído durante anos, “incorporando experiências positivas, negativas, e refletindo mudanças nas configurações políticas e as modas intelectuais” (SACHS, 2008, p. 25).

A concepção de desenvolvimento sustentável, segundo Sachs (2008), é multidimensional e os seus objetivos são sempre sociais e éticos (solidariedade sincrônica) e inclui três dimensões distintas: a sustentabilidade ambiental, a social e a econômica. Ela é baseada “no duplo imperativo ético da solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras” (SACHS,

⁶ *Triple bottom line* é utilizado pelo autor para se referir aos três pilares da sustentabilidade, sendo eles: prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social.

2008, p. 15). A realização de um desenvolvimento verdadeiramente sustentável, segundo o autor, baseia-se em cinco pilares:

a) social, fundamental por motivos tanto intrínsecos quanto instrumentais, por causa das perspectivas de disrupção social que paira de forma ameaçadora sobre muitos lugares problemáticos do nosso planeta; b) ambiental, com as suas duas dimensões (os sistemas de sustentação da vida como provedores de recursos e como “recipientes” para a disposição de resíduos); c) territorial, relacionado à distribuição espacial dos recursos, das populações e das atividades; d) econômicos, sendo a viabilidade econômica a *conditio sine qua non* para que as coisas aconteçam; e) político, a governança democrática é um valor *fundador e um instrumento* necessário para fazer as coisas acontecerem, a liberdade faz toda a diferença (SACHS, 2008, p. 15-16).

Sachs (2008) resume a evolução da ideia de desenvolvimento sustentável, no último meio século – período entre a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente (de 1972, em Estocolmo) e a Cúpula sobre Desenvolvimento Sustentável (de 2002, em Joanesburgo) –, apontando para a sua complexidade, representada por importantes avanços epistemológicos e pela inclusão de sucessivos adjetivos, como econômico, social, político, cultural ou sustentável, e o mais importante, novas problemáticas.

No entanto, segundo o autor, o conceito ainda carece de um paradigma convincente capaz de lidar com dois problemas: o desemprego maciço e a desigualdade crescente, daí o porquê de Sachs enfatizar que a dimensão da sustentabilidade social é um componente essencial do conceito de desenvolvimento sustentável. Sachs (2008) reforça ao longo de sua obra que o desenvolvimento sustentável só será viável se equilibrar as dimensões econômica, social e ambiental, mais ainda a questão social por meio da inclusão pelo “trabalho decente”; o trabalho seria a força motriz para sustentar todo o sistema econômico.

Para o autor, o desenvolvimento incluyente requer “a garantia do exercício dos direitos civis, cívicos e políticos”, e a democracia “é um valor verdadeiramente fundamental (A. K. Sen) e garante também a transparência e a responsabilização (*accountability*) necessárias ao funcionamento dos processos de desenvolvimento” (SACHS, 2008, p. 39).

O conceito de desenvolvimento sustentável continuou em construção. No ano de 1983, a Assembleia Geral da ONU criou a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD), cujo lema era “Uma agenda global para a mudança”, presidida pela então primeira-ministra do Partido Trabalhista da Noruega, Gro Harlem

Brundtland, e formada por 23 membros. Segundo Layrargues (1998), o desafio da comissão consistiu em visitar dez países entre março de 1985 e fevereiro de 1987, “patrocinando estudos, realizando conferências e audiências públicas, consultando especialistas, enfim, promovendo um processo democrático de discussão” (LAYRARGUES, 1998, p. 143-144).

O resultado do trabalho da Comissão foi a publicação, em 1987, do livro “Nosso futuro comum”, também conhecido como “Relatório Brundtland”. O documento se constitui um dos mais abrangentes sobre a questão ambiental na atualidade. E a premissa básica da Comissão Brundtland é atribuir a todos a responsabilidade pela busca de soluções aos problemas socioambientais, pois,

[...] independente do que ocorreu no passado que tenha originado a atual crise ambiental, independentemente da existência de atores sociais implicados na responsabilidade da degradação ambiental, a busca por soluções seria uma tarefa comum a toda a humanidade (LAYRARGUES, 1998, p. 144).

O grande destaque do “Nosso futuro comum” é sem dúvida a elaboração de um novo conceito e a mais conhecida definição de desenvolvimento sustentável, adotada também para sustentabilidade. Concluiu-se, no “Relatório Brundtland”, que o desenvolvimento sustentável é: “o desenvolvimento que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades” (CMMAD, 1991, p. 46). Essa aproximação dos conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, adotados como similares ou até sinônimos, é explicada historicamente por Leis (2004): a década de 1980 trouxe uma promessa de caminhar da teoria apresentada pelos cientistas nos anos de 1970 para a prática, entendida agora sob uma perspectiva interdisciplinar e global. Para o autor (2004, p. 101), “em 1983, a Assembleia Geral da ONU criou uma comissão independente para encontrar propostas inovadoras e realistas para harmonizar as questões de meio ambiente e desenvolvimento”. Dessa forma “o desafio ambiental chegava agora ao centro do dispositivo do sistema internacional. A economia mundial não podia mais isentar-se de levar em conta o meio ambiente” (LEIS, 2004, p. 101).

Para Leis (2004, p. 103), “as tensões e ambiguidades do conceito de desenvolvimento sustentável, derivadas de seu posicionamento ético, são multiplicadas pelas diversas atribuições dadas ao papel do Estado, da sociedade civil e do mercado”. A primeira, a visão do Estado, considera que a qualidade ambiental é

um bem público e, portanto, só pode ser resguardada de maneira efetiva por meio de uma intervenção normativa e reguladora estatal. Já a segunda visão da sociedade civil, em especial as ONGs, entende que a sociedade deve ter um papel ativo e predominante na transição para uma sociedade sustentável. A terceira preferência aponta para o mercado, sendo a regulamentação e cobrança por parte dos consumidores o caminho para uma transição à sustentabilidade. E, segundo Leis (2004, p. 14), “para compreender a complexidade e o conjunto de aspectos e implicações do conceito de desenvolvimento sustentável, deve-se acrescentar às orientações anteriores dos atores as várias dimensões da análise científica que a ele se referem”. Estas dimensões seriam: a ambiental, a social e a econômica, e descritas pelo autor como:

A sustentabilidade ambiental do desenvolvimento refere-se à base física do processo produtivo e da vida social, apontando tanto a conservar o estoque dos recursos naturais necessários para o dito processo como para a proteção dos ecossistemas naturais, mantendo suas condições paisagísticas, assim como sua capacidade para absorver as agressões entrópicas [...]. A sustentabilidade social do desenvolvimento refere-se à qualidade de vida das populações. Esse aspecto pode associar-se perfeitamente ao conceito de desenvolvimento humano difundido amplamente pelas Nações Unidas (UNDP) em vários relatórios dos últimos anos [...]. A sustentabilidade econômica do desenvolvimento é a mais óbvia e está colocada como crescimento econômico contínuo sobre bases não predatórias, tanto para garantir a riqueza como para eliminar a pobreza (causa importante da degradação ambiental) e fazer os investimentos que permitiram uma mudança do modelo produtivo para tecnologias mais sofisticadas e apropriadas (LEIS, 2004, p. 104-105).

É possível verificar, portanto, como houve a aproximação entre os significados de “desenvolvimento sustentável” e “sustentabilidade”, pois, assim como Leis (2004) apresenta, baseado no conceito apresentado pelo “Relatório Brundtland”, com o objetivo de tornar mais prático e mais compreensível o seu significado, passou-se a perceber a sustentabilidade do desenvolvimento, e que ela só poderia ser atingida por meio das três dimensões básicas já citadas, as quais posteriormente foram sintetizadas por Elkington (2012) pelo conceito do *triple bottom line* (tripé da sustentabilidade – prosperidade econômica, qualidade ambiental e justiça social).

O “Relatório Brundtland”, assim como afirma Feldmann (2008), adquiriu grande relevância, pois em meados da década de 1980 foram divulgadas imagens de satélite que mostraram o tamanho do impacto na camada de ozônio, conhecido como “o buraco na camada de ozônio” (FELDMANN, 2008, p. 144), resultado direto da

atividade econômica e industrial predatória da sociedade. Além disso, o relatório propunha ainda, como revelam Bacha e Schaun (2010), ações para atingir esse desenvolvimento sustentável como: limitação do crescimento populacional; garantia de alimentação; preservação da biodiversidade e dos ecossistemas; diminuição do consumo de energia e desenvolvimento de tecnologias de fontes energéticas renováveis; aumento da produção industrial à base de tecnologias adaptadas ecologicamente; controle da urbanização e integração entre campo e cidades menores; bem como satisfação das necessidades básicas.

Do mesmo modo, como afirmou Elkington (2012), a segunda onda do desenvolvimento sustentável foi iniciada pela publicação de um dos mais importantes livros do fim do século XX, em 1987, o “Our common future”. O “Relatório Brundtland” colocou o “conceito de desenvolvimento sustentável firmemente na agenda política internacional” (2012, p. 92).

Retornando ao modelo metafórico de Elkington (2012), a segunda onda ocorreu entre 1985 e 1990, com seu ápice entre 1988 e 1990. Nesse momento, segundo o autor, as pressões vieram por uma gama maior de canais. A publicação de “Green consumer guide” em 1988, de autoria de Elkington, evidenciou o espírito da época, fornecendo aos cidadãos comuns as informações necessárias para as escolhas de marcas e produtos. A ideia emplacou: “consumo verde” era uma expressão muito difundida, e outras como “auditoria ambiental”, “avaliação do ciclo de vida”, “projeto para o meio ambiente” e “ecoqualificação” foram apreendidas e amplamente utilizadas pelos executivos de grandes corporações. Em 1990, vinte anos após a sua criação nos Estados Unidos, o Dia da Terra tornou-se um evento internacional e ganhou espaço na agenda política e midiática da época. Segundo Elkington (2012), o que parecia ser o começo de uma revolução sustentável deu espaço para um esvaziamento do conceito de sustentabilidade e, conseqüentemente, ao segundo período de maré baixa.

O debate acerca do tema “desenvolvimento sustentável” e “práticas sociais sustentáveis” continuou. Segundo Feldmann (2008, p. 143), é possível afirmar que “o século 21 se iniciou com a realização da chamada Rio-92”, evento que se realizou no Rio de Janeiro e se constituiu por meio de duas iniciativas complementares: a Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento e o Fórum Global. A convocação da Conferência no Rio de Janeiro foi resultado direto dos problemas apontados pelo relatório “Nosso futuro comum”. O intuito da Rio-92 era

conciliar desenvolvimento socioeconômico, conservação e proteção dos ecossistemas da Terra. Produziram-se vários documentos, sendo que a Agenda 21 (Programa de Ação Global, com 40 capítulos) e a Carta do Rio de Janeiro foram os principais.

A categoria “desenvolvimento sustentável” adquiriu então plena cidadania e “constituiu o eixo de todas as discussões, pois aparece quase sempre nos principais documentos” (BOFF, 2012, p. 35). A Agenda 21 foi considerada um plano de ação construído de forma participativa e consensual. Por esse motivo, é também a tentativa mais abrangente já realizada para orientar um novo padrão de desenvolvimento, uma vez que foi elaborada de forma democrática, com a participação da sociedade civil, dos Estados-nação, ou seja, todos os atores sociais foram ativos no processo.

E, assim como relata Feldmann (2008), entender o contexto em que se realizou a Rio-92 é fundamental para compreender a própria conferência. Ela foi realizada três anos depois da queda do Muro de Berlim (1989) e toda a sua atmosfera estava tomada por certa euforia dos participantes. Feldmann descreve o clima à época:

[...] imaginava-se que a fixação de certos conceitos *per se* seria propulsora de radicais transformações na sociedade em nível planetário, que o mundo iria caminhar inexoravelmente na direção do que se chamou de “desenvolvimento sustentável”, ou seja, a integração da dimensão econômica, social e ambiental com balizamento ético do respeito às futuras gerações (FELDMANN, 2008, p. 144).

Contudo, como coloca Elkington (2012), diferentemente da conferência de Estocolmo que ocorreu vinte anos antes, a Eco-92 aconteceu no cenário da pior recessão internacional do período posterior a 1945. Isso fez com que as discussões acontecessem no segundo momento de maré baixa e todas as expectativas com relação ao desenvolvimento sustentável foram suprimidas. De acordo com o autor, segundo estimativas do governo, aproximadamente 20 milhões de europeus estavam desempregados, “os cidadãos começaram a se preocupar mais em manter seus empregos e a encontrar produtos possíveis de serem adquiridos do que em proteger o meio ambiente” (ELKINGTON, 2012, p. 96). A grande diferença entre as duas ondas é o público-alvo. Na primeira onda, o meio político e os governantes foram atingidos em cheio, já a segunda onda obteve um efeito mais poderoso em operação, pois repercutiu intensamente nos executivos “de forma muito mais forte do que atingira os

governantes na primeira, e isso fez com que transformações acontecessem” (ELKINGTON, 2012, p. 97), foram observadas mudanças na gestão das empresas.

Todas as declarações e repercussões da Rio-92 e, mais especificamente, da Carta do Rio de Janeiro, ocasionaram uma comoção entre os países participantes, e como afirma Boff (2010, p. 35), “esta declaração fez fortuna e ocasionou que todos os países se comprometessem em qualificar o seu desenvolvimento para que a sustentabilidade fosse efetivamente garantida”. Feldmann (2008, p. 145) também aponta os resultados positivos dessas discussões, que segundo ele “são fundamentais, à medida que representam o reconhecimento da gravidade dos problemas”. No entanto, o autor acrescenta que apesar das boas intenções, dos novos conceitos, as conferências da ONU não foram suficientes para causar transformações na realidade, contrariando o que Elkington caracterizou como a primeira grande onda, principalmente quando se observa os próximos passos na consolidação da sustentabilidade com a Cúpula Mundial sobre Desenvolvimento Sustentável, realizada em Johannesburgo, em 2002.

Se na Eco-92 reinava ainda um espírito de cooperação, em Johannesburgo notou-se uma disputa feroz por interesses econômicos corporativos, “especialmente por parte das grandes potências que boicotaram a discussão das energias alternativas em substituição do petróleo, altamente poluidor” (BOFF, 2010, p. 36). Feldmann (2008) também apontou essa mudança no cenário mundial, afirmando que o otimismo da Rio-92 foi substituído pelo agravamento de problemas sociais como o aumento da pobreza e da desigualdade. E o ponto de “inflexão está no fato de que o resultado da ação da humanidade, pela primeira vez, ameaça a sua condição de sobrevivência, e ela se vê obrigada a reconhecer seus próprios limites e a sua vulnerabilidade diante de uma realidade complexa” (FELDMANN, 2008, p. 146).

Como indica Boff (2010), em Johannesburgo, a expressão “desenvolvimento sustentável” começou a ser utilizada em larga escala, em documentos oficiais, da diplomacia, em projetos das empresas, no discurso ambientalista convencional e nos meios de comunicação. “O ‘desenvolvimento sustentável’ é proposto ou como um ideal a ser atingido ou então como um qualificativo de um processo de produção ou de um produto” (BOFF, 2010, p. 36).

Entretanto, Bacha e Schaun (2010) afirmam que foi na conferência mundial sobre o tema Gestão Ambiental e Desenvolvimento Sustentável, em Johannesburgo,

denominada também de Rio+10, que se instituiu a iniciativa *Business Action for Sustainable Development*.

Outro referencial que reacendeu os debates sobre o tema foi a exibição do documentário “Uma verdade inconveniente” de Davis Guggenheim, em 2006. O vídeo apresenta a militância política do ex-vice-presidente norte-americano Al Gore sobre a questão ambiental, sua mensagem principal – *become carbon neutral* – coloca-se como um novo paradigma planetário e questiona os padrões da existência humana. A exibição recebeu ainda mais expressão quando ganhou dois Oscars (melhor documentário e melhor canção original) e rendeu a Al Gore o prêmio Nobel da Paz, em 2007.

Outro ponto crucial na linha do tempo das discussões sobre a sustentabilidade ocorreu no Rio de Janeiro, novamente palco de uma conferência da ONU, em junho de 2012. A cidade recebeu a Conferência de Desenvolvimento Sustentável, também chamada de Rio+20. O evento apresentou como tema principal: “o desenvolvimento de uma economia verde para o desenvolvimento sustentável e eliminação da pobreza; e a definição da governança global da sustentabilidade” (KUNSCH *et al*, 2013, p. 4).

Para Elkington (2012), retomando mais uma vez a metáfora de ondas e marés baixas, a terceira onda de sustentabilidade está acontecendo, mas dessa vez as pressões por parte de governos, legislações, opinião pública e sociedade serão uma mistura complexa de tudo que já ocorreu nas outras duas ondas anteriores e seus períodos de maré baixa. As empresas que desenvolverem uma vantagem competitiva estarão mais bem posicionadas para identificar e realizar uma transição do atual modelo para a sustentabilidade. Como o autor destaca, não há como avaliar se uma empresa é ou não sustentável, mas é preciso observar quais são os seus esforços para atingir a sustentabilidade.

Elkington (2012) alerta ainda que haverá no futuro outros períodos de marés baixas, uma vez que a busca pela sustentabilidade constitui-se em ciclos. Para ele, “os objetivos das duas primeiras ondas foram transformar empresas líderes em defensoras efetivas e vigorosas da eficiência de recursos e da sustentabilidade”, enquanto isso “o conceito de ‘empresas sustentáveis’ ainda é embrionário” (ELKINGTON, 2012, p. 104, 134).

2.2 CONCEPÇÕES DE SUSTENTABILIDADE

Essa trajetória histórica buscou entender o contexto em que se construiu o debate sobre desenvolvimento sustentável e, posteriormente, de sustentabilidade. As expressões “ecodesenvolvimento” e “comunidades sustentáveis”, foram se alterando e se mesclando para, enfim, delimitar-se as principais concepções de sustentabilidade.

No entanto, todas as conferências e discussões sobre o tema não eliminaram as dissonâncias com relação à definição conceitual de sustentabilidade, ao contrário, ampliaram ainda mais as explicações, propuseram novas abordagens e práticas e também fizeram com que oportunistas se utilizassem da expressão apenas de forma cosmética.

Baldissera (2009, p. 36) também discute sobre as diversas concepções do conceito de “sustentabilidade”. O autor ressalta que o termo “é de qualidade do polissêmico, empregado para designar diferentes ideias e intenções”.

Outro autor que reforça a ideia de várias definições é Veiga (2010), para ele a noção de sustentabilidade pode vir a ser entendida como um dos mais generosos ideais da humanidade, desde o advento do socialismo, se entendida em seu sentido filosófico, como um projeto de futuro da sociedade.

Já para Elkington (2012, p. 52), a sustentabilidade é o “princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações”. De forma simplificada, para o autor, “esse é o novo paradigma do século 21 e o desenvolvimento sustentável proposto pelos governos e líderes corporativos como solução para uma gama de problemas que agora estão começando a fazer parte da pauta internacional” (2012, p. 52). Esses problemas vão desde o “aquecimento global, camada de ozônio, colapso da pesca oceânica até problemas sociais como a mortalidade infantil, a pobreza e a desigualdade social” (ELKINGTON, 2012, p. 52).

Boff (2012, p. 107) também analisa a história do desenvolvimento sustentável, ou melhor, desconstrói a ideia de sustentabilidade apresentada até o momento, e expõe uma “tentativa de definição integradora de sustentabilidade”, sendo a sua concepção do termo (sustentabilidade) uma “versão holística, integradora e compreensiva de sustentabilidade, e que pretende ser sistêmica, ecocêntrica e biocêntrica” (BOFF, 2012, p. 107).

As críticas às outras concepções conhecidas de sustentabilidade, feitas por Boff (2012), são sobre o fato de todas demonstrarem um significado antropocêntrico, no qual o homem está no centro de todas as ações. O autor discorda dessa visão, para ele existe a necessidade de se colocar o ecossistema, e mais, o universo no centro das discussões. Acrescentando, ainda, as dimensões econômica, social, e ambiental a dimensão espiritual, como elementos-chave para a conquista da sustentabilidade integradora, definida por ele como sendo:

Sustentabilidade é toda a ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade da vida e a vida humana, vivendo sua continuidade e ainda atender às necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução (BOFF, 2012, p. 107).

O que todas essas definições de sustentabilidade descritas anteriormente trazem em comum são as preocupações com as gerações futuras em manter o planeta do mesmo modo que se encontra hoje. E como destaca Capra (2008, p. 20), todas as diversas concepções do termo são importantes manifestações morais, “elas nos lembram de nossa responsabilidade de passar a nossos filhos e netos um mundo com tantas oportunidades quanto aquele que herdamos”. Esses autores discutem também sobre o esvaziamento do conceito e a sua aplicação de maneira superficial, como reitera Boff (2010, p. 37): “Hoje o conceito é tão usado e abusado que se transformou num modismo, sem que seu conteúdo seja esclarecido ou criticamente definido”. Já Veiga (2010) adverte sobre as inúmeras interpretações que o termo sustentabilidade traz consigo, além das inúmeras contradições.

Bueno (2012) também faz um alerta para as maneiras enganosas atribuídas ao desenvolvimento sustentável e à sustentabilidade. Segundo o autor, elas são quase sempre assumidas de maneira superficial, apenas como rótulos de produtos e/ou serviços verdes, com intuito de aumentar as vendas, mas sem realizar, efetivamente, uma mudança para se atingir a sustentabilidade.

Uma alternativa possível para se conquistar o desenvolvimento sustentável, apontada por Bueno (2012), é repensar o modelo capitalista e consumista em que se vive. Um novo paradigma sustentável só poderá existir se for repensado o modo de vida da sociedade.

Para driblar o esvaziamento do conceito de sustentabilidade, e como o termo poderia apresentar um modo empírico de comprovação, Elkington, em sua obra

“Sustentabilidade: canibais de garfo e faca” (primeira edição de 1999), apresenta uma maneira de aplicar a ideia de sustentabilidade por meio de três vertentes que podem ser mensuradas: a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. Esse modelo mensurável ficou conhecido como *triple bottom line*, e os três pilares: econômico, social e ambiental ou 3P (*profit, planet, people*).

Assim o autor esclarece que tais conceitos não eram novidade, pois o “Relatório Brundtland” (2012, p. 108) já havia deixado claro que “questões de igualdade entre gerações estavam no coração da sustentabilidade”. Apesar disso, a maioria das empresas que se mostraram flexíveis na Eco-92 não tinha ideia da intensidade da lógica do desenvolvimento sustentável e não sabiam como fazer para efetivamente caminhar para a sustentabilidade. O que se mostrou mais preocupante, segundo o autor (2012), é que esses problemas não eram simplesmente econômicos e ambientais, tanto em suas origens quanto em sua natureza, eles geravam questões sociais, éticas e, acima de tudo, políticas. As mudanças não podem ser superficiais, elas requerem profundas transformações, como redefinir as visões do significado de igualdade social, justiça social e ética empresarial. Esta última visão, por sua vez, “exigirá um melhor entendimento não somente das formas financeira e física do capital, mas também do capital social, humano e natural” (ELKINGTON, 2012, p. 108).

Diante desse cenário, de necessidade de profundas transformações, a *SustainAbility*⁷ desenvolveu o conceito dos três pilares do desenvolvimento sustentável, ainda em 1999. Elkington (2012, p. 110) explica que há interdependência entre os pilares, pois “a sociedade depende da economia, e a economia depende do ecossistema global, cuja saúde representa o pilar derradeiro”. O autor afirma que os três pilares não são estáveis, eles estão em um fluxo constante de vai e vem, devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais. Portanto, segundo o autor, o desafio da sustentabilidade é mais difícil que qualquer outro tomado isoladamente, uma vez que a relação dos pilares é intrínseca, e se afetam mutuamente.

O pilar econômico (*profit*) não se relaciona apenas ao capital econômico, ele necessita ser entendido de uma maneira mais ampla em que absorverá uma gama maior de conceitos como capital natural e capital social, e é necessário assumir uma responsabilidade compromissada e integrada aos outros dois pilares. E como complementa Elkington (2012), os pilares se sobrepõem, e da aproximação entre o

⁷ A *SustainAbility* foi fundada em 1987 pelos ativistas John Elkington e Julia Hailes.

desempenho econômico e ambiental surge a “ecoficiência”. Em uma definição normalmente aceita para ela (ecoficiência) “envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e traga qualidade de vida, enquanto reduz progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível próximo ao suportável pela Terra” (ELKINGTON, 2012, p. 116).

O pilar ambiental (*planet*) também inclui, além do capital natural, pressões sobre a cadeia de fornecimento, e a desafiante questão da “justiça ambiental” (2012, p. 121). No âmbito das empresas, “a tarefa vem se tornando mais fácil com o desenvolvimento e a publicação dos padrões de gerenciamento ambiental internacional como o ISO 14001” (ELKINGTON, 2012, p. 120).

O pilar social (*people*) inclui o tratamento de questões sociais, políticas, éticas e culturais. E nesse pilar o principal capital é o social entendido por Elkington (2012), utilizando-se de Fukuyama, como uma capacidade que surge da prevalência da confiança de uma sociedade ou em parte dela. “Ela é uma medida da capacidade de as pessoas trabalharem juntas, em grupos ou organizações, para um objetivo comum” (ELKINGTON, 2012, p. 124). E os desafios desse pilar são enormes, como acrescenta Tom Gladwin, “a sustentabilidade socioeconômica exige diminuição da pobreza, estabilidade da população, aumento do poder das mulheres, criação de empregos, observação dos direitos humanos e oportunidades em grande escala” (*apud* ELKINGTON, 2012, p. 127).

Elkington (2012) apresenta ainda sete revoluções da sustentabilidade, que, segundo ele, seriam os caminhos para atingir integralmente os três pilares, são eles: mercado, valores, transparência, tecnologia do ciclo de vida, parcerias, tempo e governança corporativa.

A superação desse modelo de desenvolvimento insustentável, como afirmou Mousinho (2008), requer um horizonte de planejamento que vai além das necessidades e aspirações das populações atuais e exige a integração das questões ambientais, sociais e econômicas. A autora destacou que:

[...] se inicialmente o desenvolvimento sustentável pretendia ser abrangente ao englobar não apenas aspectos econômicos, mas também sociais e ambientais, hoje é bastante mais ampla, e a noção de sustentabilidade adotada pela Agenda 21 brasileira incorpora as dimensões: ecológica, ambiental, social, política, econômica, demográfica, cultural, institucional e espacial. Trata-se de um conceito cuja definição suscita muitos conflitos e mal-entendidos, refletindo as diferentes visões de mundo dos diversos atores

envolvidos no debate. Apesar de dar margem a múltiplas interpretações, o conceito de sustentabilidade tem se mantido em cena, e as disputas teóricas que provoca contribuem para ampliar e aprofundar a compreensão da questão ambiental (MOUSINHO, 2008, p. 348-349).

Segundo Kunsch (2009, p. 79), “as mudanças comportamentais e culturais de uma sociedade a favor da preservação da Terra só ocorrerão se houver uma mobilização e uma pressão social dos atores envolvidos [...]”. Ou seja, a mudança de paradigma não acontece por si só, ela depende da articulação entre os diversos atores em prol de um interesse coletivo, um interesse público. Aí se observa que uma concepção ampla de sustentabilidade, e que atinge integralmente os três pilares, é um meio alternativo para se realizar a transição para o desenvolvimento sustentável, como defende Elkington.

E, apesar de grande parte dos atores sociais – organizações, governo e sociedade civil - terem consciência de suas responsabilidades e papéis na construção de uma sociedade baseada no modelo de desenvolvimento sustentável, há, ainda, uma série de empecilhos sobre a verdadeira significação do conceito de sustentabilidade, e normalmente seu valor recai sobre o aspecto tecnológico e o poder de consumo. Mais uma vez pensar sobre o modelo econômico adotado pela sociedade tornou-se secundário. Os problemas ambientais e sociais são deixados de lado, mas até quando poderá se postergar o seu enfrentamento?

Conforme cita Soares (2009), o que se convencionou chamar de sustentabilidade se apoia na percepção de que a coletividade deve, urgentemente, repensar seus valores e suas práticas caso considere sua existência futura no planeta. E que essa percepção da necessidade de mudança depende, necessariamente, de que a humanidade se veja como uma coletividade.

Elkington (2012, p. 73) também alerta que “a sustentabilidade não pode ser definida por uma única corporação, ao contrário, ela deve ser definida para um sistema econômico-social-ecológico completo, e não para as suas partes”. Assim como para para atingir uma sustentabilidade viável, é necessário, “consoante a Carta da Terra, de um novo começo. Isso equivale a dizer: temos que construir um novo paradigma civilizatório. A tarefa é ingente, mas inadiável”, afirma Boff (2012, p. 75).

E por fim, como acrescenta Boff (2012, p. 94), “cabe uma palavra de realismo não há sustentabilidade plena, sem resto. Toda ela é vulnerável porque está submetida ao princípio da incompletude que marca todos os seres e o inteiro universo”.

Após a busca por diversos conceitos de sustentabilidade, elas foram sintetizadas na figura 2.

Síntese das principais concepções de sustentabilidade	
<i>Autor</i>	<i>Definição</i>
Boff (2012)	Sustentabilidade é toda a ação destinada a manter as condições energéticas, informacionais, físico-químicas que sustentam todos os seres, especialmente a Terra viva, a comunidade da vida e a vida humana, vivendo sua continuidade e ainda atender às necessidades da geração presente e das futuras, de tal forma que o capital natural seja mantido e enriquecido em sua capacidade de regeneração, reprodução e coevolução
Elkington (2012)	A sustentabilidade é o princípio que assegura que nossas ações de hoje não limitarão a gama de opções econômicas, sociais e ambientais disponíveis para as futuras gerações.
Relatório Brundtland (1987)	O desenvolvimento sustentável é aquele que atende às necessidades do presente, sem comprometer a capacidade de as futuras gerações atenderem às suas próprias necessidades.
Sachs (2008)	O desenvolvimento sustentável obedece ao duplo imperativo ético da solidariedade com as gerações presentes e futuras, e exige a explicitação de critérios de sustentabilidade social e ambiental e de viabilidade econômica.
Veiga (2010)	A sustentabilidade é entendida como um processo de legitimação desse novo valor.

FIGURA 2 – SÍNTESE DAS PRINCIPAIS CONCEPÇÕES DE SUSTENTABILIDADE
 FONTE: A autora (2015).

Desprende-se da síntese exposta na Figura 2 que adotar uma perspectiva sustentável é reconhecer que não há uma única direção e modelo a ser seguido. O que existe é uma transição para a sustentabilidade e ações que convergem para a essência de ser sustentável, assim como formatar todas as ações segundo os três pilares da sustentabilidade (prudência ecológica, justiça social e economicamente viável). E é exatamente essa transição que se almeja encontrar nesta pesquisa, por meio dos objetos analisados (Ação Integrada, Volvo do Brasil e Grupo Boticário) como exemplos dessa necessidade de mudança de paradigma exigida pela sociedade, e que eles, parcialmente ou integralmente, buscariam desenvolver ações para alcançar a transição para um modelo viável, um modelo sustentável, por intermédio da comunicação.

Outro ponto que é necessário ser ressaltado é o fato de que todas as distintas concepções de “sustentabilidade” carregam uma essência em comum: a preocupação com as gerações futuras e a mudança da relação de exploração homem-natureza para uma relação equivalente e harmônica do homem com o meio ambiente.

Sendo assim, o que se adota nesta pesquisa como sustentabilidade e sobre qual sustentabilidade está se falando se apoia no que foi exposto por Elkington (2012) e também sustentado pelo “Relatório Brundtland”, ou seja, que as ações hoje sejam desenvolvidas com responsabilidade, com reflexos nos aspectos econômicos, sociais e ambientais, de tal forma a atender às necessidades do presente, mas sem comprometer a qualidade de vida das futuras gerações. E nesse contexto a comunicação tem o papel fundamental no sentido de viabilizar e difundir esse princípio da sustentabilidade. É necessário um esforço comunicativo tanto na compreensão do real significado desse conceito como na contribuição para uma mudança cultural da sociedade para um caminho sustentável.

Com essa preocupação, o objetivo do próximo capítulo é explorar os conceitos de comunicação e as suas interfaces com a sustentabilidade.

3 COMUNICAÇÃO: UM RETROSPECTO DO CAMPO

A comunicação, assim como o conceito de sustentabilidade, apresenta múltiplas facetas e diferentes significados. Para entender de que “comunicação” está se falando e qual o seu papel no contexto da sustentabilidade, este capítulo se propõe, portanto, a abordar alguns dos seus principais aspectos conceituais.

Em um primeiro momento é apresentada a etimologia da palavra “comunicação”, caracterizando-a como um termo polissêmico, e depois delimitam-se quais são os significados adotados para o conceito nesta pesquisa. Na sequência, explora-se o delineamento da comunicação enquanto ciência, quais os principais estudos que foram desenvolvidos ao longo de sua evolução epistemológica para, enfim, caracterizá-la como um campo multidisciplinar. E dos imbricamentos com outras áreas de conhecimento dá-se, então, o surgimento de subcampos como o da comunicação organizacional, da comunicação ambiental e das relações entre o campo da comunicação e os estudos de sustentabilidade.

O que é comunicação? Aparenta ser uma pergunta fácil de ser respondida, afinal quem não se comunica? Mas, para Martino (2012, p. 11), “eis aí uma pergunta embaraçosa”. Primeiramente, porque não se pode ignorar ou reivindicar o desconhecimento do que vem a ser a comunicação, especialmente para profissionais ou pesquisadores da área, uma vez que se dedicam a estudá-la; portanto, a premissa básica seria compreender o seu significado. Mas, então, se essa não é uma pergunta fácil, qual seria a melhor resposta? Martino (2012) esclarece que embora a reação espontânea a todos seja considerar a conversa entre duas pessoas, ou seja, o diálogo entre emissor e receptor como resposta, não se pode definir apenas essa situação como comunicação. Ao se questionar, assim como Martino, sobre o que seria a comunicação, França (2012, p. 40) faz alusão primeiramente ao senso comum que, segundo a autora, “tende a achar que o objeto da comunicação são os seus ‘produtos’”, ou seja, os produtos dos meios de comunicação, como programas de rádio, TV, cinema, entre outros. Mas se as conversas não se caracterizam como tal, nem os produtos comunicativos o são, o que seria essa “comunicação” da qual se está falando?

Para iniciar a compreensão sobre o termo, Martino (2012) aponta que alguns sentidos importantes se encontram implicados na sua etimologia:

O termo comunicação vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa “estar encarregado de”, que acrescido do prefixo *co*, o qual expressa simultaneidade, reunião, temos a ideia de uma “atividade realizada conjuntamente”, completada pela terminação *tio*, que por sua vez reforça a ideia de atividade. E, efetivamente, foi este o seu primeiro significado no vocabulário religioso onde o termo aparece pela primeira vez (MARTINO, 2012, p. 12-13).

Faz-se necessário esclarecer, portanto, que a comunicação não designa qualquer tipo de relação, mas, sim, aquela em que haja elementos coletivos, que se destacam de um fundo de isolamento. Em segundo lugar, é imprescindível a intenção de romper esse isolamento e, por fim, carrega a ideia de uma realização em comum. No próprio sentido etimológico da palavra, a comunicação já aparece como um produto social, indicando um processo bem delimitado no tempo, e não se confunde com a convivialidade, é necessário um compartilhamento para que ela se constitua enquanto tal, reforçando a ideia da intenção da relação, da troca e/ou do compartilhamento com o outro. Portanto, para Martino (2012, p. 14), em seu sentido mais fundamental, “o termo ‘comunicação’ refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, ele exprime a relação entre consciências”.

A comunicação entendida por França (2012, p. 41) como um “processo social básico de produção e compartilhamento de sentido através da materialização de formas simbólicas” vai exatamente ao encontro do que foi exposto por Martino (2012) e se aproxima do entendimento sobre a função da hermenêutica de profundidade defendida por Thompson e que será mais bem explorada no próximo capítulo. Sendo assim, é uma constante a associação da comunicação ao sentido de compartilhamento, de troca, por meio de formas simbólicas, e que só passam a possuir um sentido na sua prática social. Outro ponto realçado pela autora é que a palavra “comunicação” se reveste ainda de outro sentido, ou dimensão, “ela é também um conceito, uma forma de apreensão, uma ‘representação’ dessas diferentes práticas, uma maneira de concebê-las e conhecê-las” (2012, p. 41).

Encontramos em Ferrari (2009, p. 153) também o argumento de que a comunicação é um processo do qual a sociedade não pode prescindir e que “todo ato consciente do ser humano envolve, necessariamente, uma forma específica de interação”, ou seja, “a comunicação requer algo mais que uma simples ação, já que é resultado de um processo de significação compartilhada entre seus participantes”. Em síntese, para Martino, França e Ferrari, a comunicação para existir enquanto processo necessita do compartilhamento, da interação e da troca de significados.

Os dicionários também contribuem e confirmam os diversos sentidos encontrados para comunicação. Para Martino (2012) todas as significações para o termo, com exceção das substantivações, estão de acordo com a etimologia da palavra. Sendo assim, “compartilhar, transmitir, anunciar, trocar, reunir, ligar (pôr em contato) são expressões, variantes ou usos figurados de um sentido primordial e mais geral que exprime ‘relação’” (MARTINO, 2012, p. 15-16).

Martino (2012) apresenta ainda uma visão da comunicação para além do interesse semântico do termo, revestido de um sentido antropológico. Essa visão incomum do autor sugere uma aproximação entre a comunicação e o transporte, podendo ser entendida como a necessidade de ir ao encontro do estranho, do diferente, para tentar entendê-los. E isso pode ser interpretado como um indício da primeira tomada de consciência da separação entre a prática natural e espontânea da comunicação para uma atividade consciente e racional de se comunicar. Um exemplo disso seria o comércio. É plausível, portanto, que a comunicação tenha ganhado visibilidade nesse momento em que, segundo Martino (2012), ela deixaria de ser uma prática social imediata e constitutiva da consciência humana ou das relações interpessoais e passaria a se tornar um exercício coletivo enquanto estratégia de poder.

Outro significado atribuído ao termo refere-se não a uma prática ou processo, mas a um determinado saber, a um campo de conhecimento. Martino (2012, p. 19-20) afirma que “o processo comunicativo deve ser o objeto desse saber e que a importância da comunicação para a vida humana é tão significativa que praticamente não existe ciência humana que possa prescindir de seu estudo”. No entanto, o autor destaca que toda a dificuldade reside na possibilidade de se encontrar uma área de atuação que seja exclusiva à comunicação, caracterizando um saber autônomo e diferenciado. Trata-se, portanto, de um saber, ou ciência, que designa uma série de saberes que se dedicam a compreender o processo de comunicação, a partir de métodos e interesse particulares.

Nota-se por meio desses diferentes sentidos atribuídos à “comunicação”, apresentados anteriormente por Martino (2012), a polissemia do termo. Ferrari (2009, p. 153) também aponta para a dimensão polissêmica do conceito, uma vez que a sua prática social, que pode ser realizada de forma individual e coletiva, simultaneamente, é “o que lhe confere a possibilidade de significar muitas coisas ou limitar-se a um único

significado consensual, imposto ou arbitrário”. Desse modo, o que indicará o significado atribuído à comunicação será o contexto de sua práxis.

No que se refere ao domínio humano, “a comunicação assume sua forma simbólica, ou seja, ela implica na intervenção bastante complexa da cultura no processo seletivo das informações” (MARTINO, 2012, p. 23). E, para o autor, mencionar a cultura já implica em um processo comunicativo, uma vez que ela se constitui em uma transmissão de patrimônio simbólico por meio de gerações.

Não há como representar os elementos que expressam a comunicação humana senão por meio das relações, ou, mais especificamente, pelos processos comunicativos. Portanto, Martino (2012, p. 23) assume que comunicar é um ato de simular a consciência do outro, “de tornar comum (participar) um mesmo objeto mental, seja ele uma sensação, um pensamento ou desejo”. Reforçando, novamente a ideia de compartilhar, de tornar comum um mesmo significado. Só é possível assumir que houve comunicação, quando ambos (emissor e receptor) partilham dos signos e significados. Dessa forma, Martino (2012) reitera assim como França (2012) a forma simbólica da comunicação.

Depois de entender o sentido etimológico do termo “comunicação” e de suas múltiplas significâncias, um desafio é compreendê-la como uma área de conhecimento. Martino (2012) revela como esse campo foi se constituindo na qualidade de ciência. Para o autor, o início do século XX já trouxe consigo inúmeras transformações nos campos científicos, fazendo emergir múltiplas disciplinas. Com destaque para o aparecimento da sociologia, que proporcionou profundas influências nas ciências humanas, em especial com a incorporação de uma análise social da linguagem. A união das recentes disciplinas com as ciências humanas, e incluindo ainda a filosofia, propiciou que em um curto espaço de tempo, a problemática da comunicação assumisse um papel central nas discussões científicas. E, paralelamente a essas mudanças, destaca Martino (2012, p. 27), “nós assistimos ao aparecimento de um novo saber especializado, e mais do que um saber, uma nova disciplina científica, cujo objeto seria os processos de comunicação”.

França (2012) também nos apresenta o contexto em que surgiram os estudos em comunicação. A ideia da comunicação não foi inventada pela imprensa, pela TV ou pela internet, ela já existia. “A modernidade não descobriu a comunicação, apenas a problematizou e complexificou seu desenvolvimento, promovendo o surgimento de múltiplas formas e modulações na sua realidade” (FRANÇA, 2012, p. 41).

Segundo Vidales (2005 *apud* FERRARI, 2009, p. 153), a discussão em torno da ciência da comunicação provocou a divisão de teóricos em dois grupos: “aqueles que afirmam ser possível constituí-la como objeto de uma ciência única e aqueles que a encaram como um processo social tão amplo e complexo que requer uma abordagem interdisciplinar”. Assim como para Martino (2012), os processos comunicativos atravessam praticamente toda a extensão das ciências humanas, e ao extrapolar essas “barreiras” ela se constitui, portanto, como uma ciência interdisciplinar. Adota-se neste trabalho essa perspectiva, a comunicação entendida como uma ciência interdisciplinar, assim como defendem Martino (2012), França (2012) e Ferrari (2009).

Martino (2012) indica ainda que, ao se observar a forma de organização coletiva que se dispõe hoje, nota-se que ela traz em seu bojo uma mudança radical no que se refere ao papel da comunicação dentro dessa estrutura coletiva. Ele afirma que “o processo comunicativo deixa de ser analisado em sua generalidade, não sendo mais tratado como o fundamento da consciência humana, e passa a ser investido como estratégia racional de inserção do indivíduo à coletividade” (2012, p. 33). Assim, o processo de comunicação não é utilizado apenas com a função de “comunicar” (entendido assim como a transmissão de informação), mas adotado como uma função política, uma forma de inserção do indivíduo na sociedade.

Em torno da comunicação, e como resultado dos esforços de conhecê-la, começam a surgir estudos e teorias. Para França (2012, p. 47), a teoria, ou melhor, as teorias da comunicação são “o resultado e a sistematização dessas inúmeras e distintas iniciativas, com pretensão científica, de conhecer a comunicação”. E a trajetória desses esforços não tem sido isenta de obstáculos. Segundo a autora, o campo de estudos atravessa, desde o seu início, uma “série de tensões, contradições e dificuldades, decorrentes algumas de natureza de seu objeto, ou da relação por vezes conflituosas que se estabelece entre o campo da teoria e o campo da prática”; e há ainda outras dificuldades “de ordem propriamente teórica (na acomodação dos diferentes tratamentos conceituais e na construção de seus próprios referenciais)” (FRANÇA, 2012, p. 47).

No caso específico da comunicação, foi o desenvolvimento dessas práticas, assim como a invenção dos novos meios de comunicação, que motivaram os primeiros estudos e suscitaram reflexões, ressalta França (2012). E o seu conhecimento “não está isento do revestimento ideológico e de condicionamentos de

toda ordem” (FRANÇA, 2012, p. 48). Outro aspecto refere-se à heterogeneidade das correntes teóricas acionadas para a sua compreensão. A comunicação, se concebida como um fenômeno empírico de múltiplas facetas, suscita múltiplos olhares. É também um objeto complexo que apresenta vários recortes que podem ser investigados por uma gama de disciplinas.

França (2012) desenvolveu também um breve histórico das teorias de comunicação. Esse retrospecto mostra-se interessante para compor este estudo, de forma a contextualizar e entender quais eram os eventos que ocorriam no mundo, enquanto os estudos em comunicação se dedicavam à compreensão dos fenômenos contemporâneos.

Já entre os gregos encontram-se as primeiras preocupações com o uso da comunicação. Assim como revela França (2012, p. 52), “há mais de dois mil anos, encontramos os sofistas exercitando o uso da palavra e ensinando a arte do discurso”. No entanto, apenas no século XX surgem os primeiros estudos específicos sobre o fazer comunicativo, ou, mais especificamente, sobre os meios de comunicação. Para a autora o conhecimento da comunicação surge marcado por questões colocadas “pela urbanização crescente do mundo, pela fase de consolidação do capitalismo industrial e pela instalação da sociedade de consumo, pela expansão do imperialismo” (FRANÇA, 2012, p. 53). As mudanças ocorridas nesse contexto coincidem com o surgimento dos estudos em comunicação, pois houve uma intensificação dos usos e práticas comunicativas pelo indivíduo “moderno”, conseqüentemente aumentou a necessidade de se conhecer mais sobre as funções e os próprios meios de comunicação.

É nos Estados Unidos, a partir de 1930, que se começa a desenvolver um tipo de pesquisa voltada para os meios de comunicação de massa, particularmente para seus efeitos e funções. Esses estudos ficaram conhecidos como *Mass Communication Research* e teriam inaugurado a teoria da comunicação, conforme França (2012).

Durante a I Guerra Mundial, os meios de comunicação são chamados a desempenhar o papel de persuasores das vontades e sentimentos individuais da população civil, na sustentação das economias e no fortalecimento do sentimento nacional. Mas é, sobretudo, com a II Guerra Mundial que a comunicação expõe o seu potencial e o seu alcance. O maior exemplo disso são os programas empreendidos pela Alemanha nazista, sob a liderança de J. Goebbels, “com o uso da propaganda

como mecanismo de controle e manipulação político-ideológica” (FRANÇA, 2012, p. 54). Esse episódio suscitou um crescente aumento nas pesquisas em comunicação.

Depois da II Grande Guerra, nos Estados Unidos, outra corrente de estudos se desenvolveu, em um contexto onde “as pesquisas estavam voltadas para a comunicação humana e social” (FRANÇA, 2012, p. 55). Ela ficou conhecida como a Escola de Chicago, e seus estudos adotavam uma perspectiva conhecida como interacionismo simbólico.

Já na Europa, os estudos sobre os meios de comunicação, durante a primeira metade do século XX, não se desenvolveram com a mesma intensidade que nos EUA. A corrente europeia se construiu sobre bases completamente distintas, “seguindo uma orientação mais especulativa e intelectualista” (FRANÇA, 2012, p. 55-56). No fim dos anos 1920 e início dos anos 1930 surge uma importante corrente de estudos, na Alemanha, que discute sobre o papel da cultura na sociedade industrial. Essa corrente ficou conhecida como Teoria Crítica ou Escola de Frankfurt.

No contexto da América Latina, apenas na década de 1970 que “o campo das ciências sociais é atravessado por um profundo sentimento crítico e anti-imperialista; intelectuais de formação marxista desenvolvem uma teoria da dependência” (FRANÇA, 2012, p. 57). Surge então o conceito de imperialismo cultural, e as bases para o desenvolvimento da corrente de estudos conhecida hoje como os Estudos Culturais.

Esse breve percurso histórico apenas pretendeu indicar e enfatizar o quanto os estudos em comunicação, a orientação das pesquisas na área, assim como a seleção de temáticas e a construção de modelos teóricos acompanham e refletem a dinâmica global e as diferentes fases vividas pela sociedade em momentos sucessivos. “A constituição da teoria da comunicação é também um processo histórico, e reflete a experiência e as tendências da vida social” (FRANÇA, 2012, p. 57). Esse resgate caracteriza-se como parte da análise sócio-histórica do campo, contribuindo, posteriormente, para a análise hermenêutica dessa investigação.

A mudança na percepção da comunicação propiciou que atualmente as pesquisas se apropriassem de diversos paradigmas e postulados filosóficos, assim como esse novo contexto ampliou os imbricamentos com outras áreas, surgindo diversos subcampos. O que se pretende explorar a seguir são os estudos de comunicação em interface com o campo organizacional e o campo ambiental,

emergindo, respectivamente, os subcampos da comunicação organizacional e da comunicação ambiental.

Ao realizar esse percurso, buscou-se compreender a comunicação em sua origem etimológica. Sendo um conceito polissêmico, mostrou-se necessário também conhecer suas múltiplas facetas. Nesta pesquisa, ela é entendida como a comunicação humana, que se dá por meio de um processo comunicativo de troca e partilha de signos e significados, concordando com o que foi exposto por Martino, França e Ferrari. A comunicação é percebida, portanto, como um processo simbólico. Já enquanto área de conhecimento, assim como ressaltam os pesquisadores, é um campo interdisciplinar, e por ser complexo necessita de intersecções com outros campos das ciências humanas.

3.1 BREVE PERSPECTIVA SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação como área de conhecimento, assim como demonstrado anteriormente, evoluiu ao longo dos anos, e por sua característica interdisciplinar propiciou que estudos baseados em diferentes perspectivas se realizassem. Um exemplo disso é a comunicação organizacional (CO).

Para melhor entender como se desenvolveu esse subcampo, utiliza-se aqui a expressão de França e Ferrari (2007, *apud* SILVESTRIN, 2009, p. 86) de “árvore da comunicação”. Os autores defendem que a comunicação se constitui como uma grande área e “que engloba debaixo do seu conceito diversas outras áreas, cada uma com suas características específicas, porém diferenciadas nos seus objetos e nas suas aplicações” (FRANÇA e FERRARI, 2007 *apud* SILVESTRIN, 2009, p. 86). Ao se adotar essa perspectiva, compreende-se neste trabalho a comunicação organizacional e a comunicação ambiental como subcampos da comunicação, ou seja, são galhos de uma mesma árvore. Mumby (2009, p. 194) também reforça essa concepção ao afirmar que a comunicação organizacional pode ser descrita como um subcampo dentro do campo da comunicação, reiterando essa compreensão de subáreas da comunicação.

Outro ponto de esclarecimento sobre essa perspectiva é evidenciar que a comunicação organizacional, e todos os pesquisadores que, serão utilizados como referencial teórico a seguir, partilham da premissa de que a comunicação é um

processo de compartilhamento e de troca de significados, trocas simbólicas que são construídas por meio da interação e do processo de resignificação.

A comunicação organizacional, assim como a comunicação, nasce em um campo de estudos de múltiplas perspectivas. Kunsch (2009a) ressalta que ela tem suas raízes fixadas em vários campos e suas origens são mais aproximadas da administração, da psicologia, da sociologia, da comunicação, entre outros. Silvestrin (2009, p. 85) também partilha do entendimento dessas múltiplas raízes apontadas por Kunsch (2009a), ao afirmar que, “em decorrência dessas imbricações, observa-se que a comunicação organizacional tem instigado acadêmicos de diferentes áreas a trazerem reflexões de suas áreas de conhecimento, como da linguística e da administração [...]”.

O berço dos estudos em comunicação organizacional ocorreu nos Estados Unidos, no *Speech Communication*. Segundo Kunsch (2009a), o interesse dos estudiosos norte-americanos despertou a partir da metade da década de 1940 e eles se dedicaram a investigar as relações entre a comunicação e o mundo dos negócios. Os primeiros anos da década de 1950 são apontados pela autora como a década da cristalização de tais estudos. Esse período é caracterizado com o nome de comunicação industrial ou *business communication* (comunicação de negócios), e suas pesquisas estavam direcionadas a compreender a comunicação e seus efeitos no ambiente organizacional. Os estudos desse período, que seguem até 1980, são definidos por Kunsch (2009a, p. 72) como um modelo mecanicista, uma vez que são baseados na perspectiva que “considera e avalia a comunicação a partir do prisma funcionalista e da eficácia organizacional, bem como parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado”.

Os anos entre 1960 e 1980 são caracterizados por Kunsch (2009a) como um período de sistematização dos primeiros estudos - é nessa época que surgem os primeiros trabalhos dedicados a compreender o “estado da arte” da comunicação organizacional. São feitas revisões sobre os estudos até aquele momento. O trabalho de Redding⁸ é ressaltado pela autora, pois sua pesquisa produziu uma vasta revisão da literatura sobre o tema, e o pesquisador foi além: ao deslocar a atenção da comunicação organizacional sobre o receptor, ele incluiu os seus conhecimentos

⁸ Charles W. Redding é creditado como sendo o "pai" da comunicação organizacional. Redding desempenhou um papel significativo, tanto na criação como estudo no campo da comunicação organizacional. Disponível em: < http://en.wikipedia.org/wiki/W._Charles_Redding>. Acesso em: 03 mar. 2015.

sobre as teorias da comunicação para aplicá-las aos estudos organizacionais, assim como demonstra em seus postulados a preocupação com a comunicação interna. Pode-se inferir disso que os estudos de Redding foram o pontapé inicial para uma aproximação entre as teorias da comunicação e os estudos organizacionais, e um breve vislumbre do que viria nos próximos anos uma mudança na maneira como a comunicação organizacional era vista pelos estudiosos norte-americanos.

Outro trabalho destacado por Kunsch (2009a) nesse período de sistematizações da comunicação organizacional é de Putnam e Cheney, pesquisadores que desenvolveram um trabalho da história dos estudos sobre o tema e identificaram cinco tradições de pesquisa nesse campo: 1) estudos de comunicação como meio-mensagem; 2) estudos dos canais de comunicação; 3) estudos do clima organizacional; 4) análise das redes formal e informal de comunicação; 5) comunicação superior-subordinado. Com esse trabalho, os pesquisadores demonstraram a visão simplista e linear da comunicação adotada pelos estudiosos daquela época (décadas de 1950, 1960 e 1970). Mais uma vez, pode-se depreender que esses estudos sistematizadores já demonstravam a necessidade de uma mudança na forma de perceber a comunicação e que o entendimento do processo comunicativo como algo simplificado e manipulador não mais servia.

Esse panorama de uma visão funcionalista e linear veio se modificando e a partir da década de 1980 o quadro começou a mudar, uma vez que muitos pesquisadores como Mumby, Deetz, entre outros, perceberam a possibilidade de se valerem da teoria crítica e da pesquisa interpretativo-crítica para observarem os fenômenos comunicativos, resalta Kunsch (2009a). E essa visão interpretativa dos estudos em comunicação organizacional trouxe novas possibilidades e perspectivas para se trabalhar a comunicação nas e das organizações. Segundo Kunsch (2009a, p. 69) essa corrente de pensamento se desenvolveu com “ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas”. Observado isso, a visão interpretativa mostrou um delineamento metodológico eficiente para ser adotado nessa presente investigação.

A perspectiva interpretativa, conforme Kunsch (2009a), considera as organizações como cultura e entende-as como um fenômeno mais subjetivo do que objetivo, uma vez que sua realidade é socialmente construída por meio da comunicação. Nota-se que a partir desse momento os estudos em comunicação

organizacional passam a questionar a comunicação sob uma ótica mais complexa e desafiadora, entendendo que a comunicação não tem apenas o papel de informar e/ou persuadir, mas de construir novas realidades, indo ao encontro do que estava sendo discutido no próprio campo da comunicação, como foi apresentado anteriormente por Martino (2012) e França (2012).

Outro aspecto importante da mudança da percepção com relação à comunicação nas organizações foi apontado pelo pesquisador canadense James Taylor, da Universidade de Montreal. Ele desenvolveu estudos sobre comunicação organizacional que adotam a comunicação como organização e a organização como comunicação. A proposta dessa corrente de estudos, que ficou conhecida como Escola de Montreal, propõe olhar a comunicação e a organização com equivalência, em que ambas se relacionam em um só fenômeno, indissociável, a comunicação organizacional.

A visão crítica proporcionou a esses estudos uma perspectiva mais complexa do processo comunicativo organizacional ao levar em conta “aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo”, destaca Kunsch (2009a, p. 70). Mumby (2009) também esclarece como a perspectiva crítica contribuiu para os estudos sobre comunicação organizacional ao salientar que a abordagem crítica redefiniu os seus objetos de estudo. Para o autor (2009, p. 200), “além de criticar, a abordagem crítica tenta abrir possibilidades para pensar e praticar formas diferentes de organização”, ou seja, a organização sob essa perspectiva não é compreendida como um ambiente em que as pessoas apenas trabalham, e sim como um contexto de interação entre essas pessoas, o fator humano passa a ser o objeto de pesquisa, não mais a organização. O que faz com que os trabalhadores abram mão do tempo com suas famílias para se dedicarem à empresa? Qual é o papel da comunicação na criação de organizações mais democráticas? A perspectiva crítica levanta essas questões, por exemplo, evidenciando a ruptura com o pensamento até então vigente nos estudos em comunicação organizacional.

O período entre 1980 e 1990 é definido por Kunsch (2009a, p. 71) como uma etapa de convergências e avanços dos estudos em comunicação organizacional, pois é a partir desse momento que as pesquisas “passam a adquirir uma forma mais abrangente, incorporando novos métodos e, conseqüentemente, avançando como disciplina acadêmica”.

O início do século XXI trouxe múltiplas perspectivas a tais estudos, beneficiando-se com a exploração tanto das tensões como das conexões entre as perspectivas teóricas e dialógicas. O subcampo desenvolveu uma identidade interdisciplinar ao combinar diversas perspectivas teóricas e supostos epistemológicos, sendo considerado uma área de múltiplas visões e abordagem universal, por abrigar vários métodos, teorias, âmbitos de pesquisa e postulados filosóficos. E essa abrangência, segundo Kunsch (2009a), possibilitará um avanço no número de estudos na área, consolidando-se como uma disciplina acadêmica autônoma.

Esse breve retrospecto histórico sobre a evolução dos estudos em comunicação organizacional e o seu caminhar para a consolidação como disciplina acadêmica propiciaram avanços também na construção de uma base conceitual mais sólida e na epistemologia do subcampo. Como reflexo dessas múltiplas perspectivas adotadas pela comunicação organizacional, diferentes conceitos foram apresentados desde a década de 1950 até os dias de hoje, como será mostrado a seguir.

Para Kunsch (2009b), a comunicação organizacional deve ser compreendida de forma ampla e abrangente, e como uma disciplina que se dedica a estudar o processo do fenômeno comunicacional não só nas organizações, mas também em todo o seu contexto político, econômico e social. Para Taylor (2006, p. 11) comunicação organizacional é considerada uma ciência híbrida e que se refere “ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”. Oliveira (2009, p. 60) apresenta ainda uma visão fenomenológica da comunicação organizacional e a conceitua como “um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo”.

Para Ferrari (2009, p. 156), quando é dado à comunicação a sua dimensão de compartilhamento, e de troca de significados, no âmbito das organizações, é possível tratá-la sob três dimensões sem que ela perca a sua unidade, sendo elas: a estratégica, a corporativa e a organizacional. “Até porque toda comunicação, enquanto instrumento das organizações, deve ser organizacional, corporativa e estratégica”.

Observa-se, portanto, nas distintas definições apresentadas anteriormente que cada conceituação carrega consigo a sua perspectiva, seja ela interpretativa, crítica ou fenomenológica. E que todas apresentam como similaridade a ideia de troca, de compartilhamento, de relacionamento, de interação da comunicação no contexto das organizações.

Outra característica interessante observada por Mumby (2009) é o fato de que as pesquisas brasileiras em comunicação organizacional se desenvolveram muito próximas aos estudos de relações públicas, embora as pesquisas em relações públicas sejam anteriores a comunicação organizacional. Estudos realizados por Kunsch (2009b) identificam que no Brasil é muito presente as interfaces entre os dois campos, tanto na prática como na área acadêmica, e trata-se de uma característica singular do cenário brasileiro, diferente dos Estados Unidos, por exemplo. Para a autora (2009a, p. 55), “constituímos uma comunidade acadêmica representativa de comunicação organizacional e de relações públicas, sendo o diálogo entre esses dois campos uma realidade construtiva e a caminho da consolidação”. Embora ambos os campos tenham singularidades e caminhem lado a lado, cada qual conta com suas especificidades e técnicas diferenciadas, assim como esclareceu Kunsch (2009b), e outro fator que os diferencia é o objeto de estudo. Casali (2009b) apresenta essa diferenciação de objetos ao afirmar que o objeto do subcampo da comunicação organizacional é investigar a relação entre a comunicação e a organização, focando sua atenção na forma pela qual os indivíduos se organizam para a realização de um trabalho coletivo. Já o objeto de estudo das relações públicas é a relação entre a organização e seus públicos, e suas preocupações são compreender como a opinião pública percebe determinada organização ou como os assuntos públicos afetam a sua atuação. No entanto, a comunicação organizacional, enquanto área de conhecimento, se utiliza das relações públicas – profissão e técnicas - para implementar seus programas, no contexto organizacional.

3.1.1 A Comunicação Organizacional sob o viés da Escola de Montreal

Conforme foi observado anteriormente os estudos em comunicação organizacional evoluíram e mudanças nas perspectivas das pesquisas se desenvolveram a partir dos anos 1980. Uma dessas perspectivas foi a Escola de Montreal, que analisa a comunicação organizacional não apenas em aspectos

funcionais, mas também observa o caráter constitutivo das ações organizacionais (CASALI, 2009a). E essa compreensão de natureza interpretativa é ainda pouco explorada no Brasil.

Segundo Casali (2009a, p. 108), a Escola de Montreal se apresenta como uma perspectiva pioneira no desenvolvimento de uma teoria comunicacional das organizações, pois ela está “preocupada em explorar a equivalência entre comunicação e organização, essa corrente de pensamento investiga a emergência das organizações pela comunicação”.

Em princípio essa designação se referia ao grupo de pesquisadores afiliados a essa nova abordagem que pertencia ao departamento de comunicação da Universidade de Montreal. O principal nome dessa corrente de pensamento, sobretudo pelo trabalho pioneiro, foi James Taylor, além de seus estudantes de doutorado e colegas de departamento. A denominação Escola de Montreal vem sendo institucionalizada à medida que é utilizada em publicações científicas, esclarece Casali. Ela não é composta apenas por pesquisadores daquela universidade, mas abrange estudiosos de diversos países envolvidos na mesma busca em compreender como a organização emerge da comunicação e quais são os efeitos desse processo.

Kunsch (2009a, p. 74), assim como Casali, enfatiza que a Escola de Montreal tem se destacado nos estudos de comunicação organizacional ao propor novos olhares para o subcampo. E a singularidade dessa corrente de pensamento é “conseguir fazer uma mescla entre o pragmatismo norte-americano e o pensamento francês”. Ao unir essas duas vertentes, ela trabalha a comunicação organizacional em uma perspectiva tanto interpretativa quanto crítica, “por meio de análise de narrativas e pensando a comunicação como organização, em vez da comunicação na organização”. E essa perspectiva interpretativa também é levantada por Taylor (2006, p. 11) quando afirma que “somos certamente partidários do movimento interpretativo que surgiu na década de 1980”. A adoção dessa perspectiva veio a ser uma das principais características da escola.

Assim como foi apresentado anteriormente, as origens históricas da Escola de Montreal estão associadas à evolução nas pesquisas em comunicação organizacional. Ela se constitui como um campo de investigação híbrido, conforme Taylor (2006) ressaltou. E se situa “na intersecção das ciências administrativas e das ciências da comunicação” (CASALI, 2009a, p. 109).

Nota-se que até a inserção da perspectiva crítico-interpretativa, as tradições positivistas eram as bases de pesquisa dominantes nos estudos de comunicação organizacional. Por essa razão, para Casali (2009a, p. 110), “a discussão de paradigmas em ciências sociais proposta por Burrell e Morgan (1979) encontrou grande receptividade entre os pesquisadores de comunicação organizacional, pois legitimou programas de pesquisas fundamentalmente diferentes [...]”. Em oposição às abordagens simplistas e restritas construídas nas décadas passadas, o século XXI se iniciou com uma teoria comunicacional dos processos organizacionais, e a aproximação indissociável das teorias da comunicação no contexto das organizações. E “é nessa acepção que se destacam os trabalhos da Escola de Montreal” (CASALI, 2009a, p. 110).

Para Taylor (2006), a abertura no campo acadêmico permitiu que pesquisadores se afastassem da pesquisa positivista e passassem a utilizar métodos menos cartesianos, mais relativistas para compreender os significados das ações sociais sob a ótica dos atores sociais. Segundo Casali (2009a, p. 11), é a partir desse momento que se propagam “ideias oriundas da etnografia, fenomenologia, semiótica e hermenêutica, principalmente a partir do histórico encontro de 1981 em Alta, Utah”, assim a “Escola de Montreal desenvolveu-se à luz do movimento interpretativo, influenciada pelas obras de Garfinkel, Goffman, Berger e Luckmann, entre outros”.

Kunsch (2009a, p. 74) também constata que Taylor adota uma perspectiva mais dialética e assume a complexidade da comunicação nas organizações em seus estudos. As relações ocorrem entre pessoas com diferentes visões de mundo, e que juntas são capazes de se organizarem, formando uma organização. Essa visão mais focada no fator humano já foi mencionada por Mumby (2009), pois é exatamente essa ruptura com o modelo positivista que permitiu “olhar” a comunicação organizacional sob novas percepções e compreender que uma organização é feita pelos indivíduos que a compõem, e a complexidade dos indivíduos é refletido nos estudos organizacionais.

Portanto, assim como define Taylor:

A Escola de Montreal concentra-se em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, à realidade que vivenciam diariamente – isto é, interpretação (TAYLOR, 2006, p. 11).

Casali (2009a) explica que a Escola de Montreal assim como outras correntes de pensamento, não está isenta do contexto sócio-histórico, político e cultural em que se origina ela é fiel à sua procedência canadense, em especial à Québec. O seu embasamento teórico está ancorado na síntese de produções intelectuais europeias e norte-americanas. E foi essa fusão conceitual múltipla que propiciou uma concepção teórica distinta, enfatizando a linguagem e o discurso, sem abandonar os aspectos materiais da realidade.

No entanto, Taylor (2006) esclarece que embora os pesquisadores da Escola de Montreal analisem os discursos, eles não podem ser incluídos nos movimentos discursivos ou apenas no campo linguístico, pois, além de colocarem o foco na conversação, eles enfatizam o texto. Daí os aspectos materiais da realidade citado por Casali (2009a). O texto é o que estrutura e dá permanência a uma sociedade ao longo do tempo, pois quando se escreve algo isso é formalizado, e depois, quando esse texto retorna, ele acaba servindo como guia para as ações e por isso torna-se um agente nas interações das quais participa. “Atribuir importância à materialidade é um segundo diferencial da Escola de Montreal”, afirma Taylor (2006, p. 12).

Com o desafio de explorar e compreender a equivalência entre a comunicação e a organização, a Escola de Montreal, segundo Casali (2009a), desenvolveu uma proposta teórica única sobre a comunicação organizacional. E para entendê-la é necessário conhecer as premissas básicas adotadas por essa corrente. O primeiro pressuposto é que essa abordagem entende a comunicação como um processo além da transmissão de mensagens, e, em segundo, ela recusa que organizações sejam realidades dadas, entidades materiais que em sua própria existência constituem uma ação social. Para a autora:

O pensamento da Escola de Montreal incorpora a análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos. Nessa ótica, as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros. Ao compreender as organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais (CASALI, 2009a, p. 113).

Por meio da comunicação e da metacomunicação, segundo Casali (2009a), os indivíduos se tornam representantes de interações passadas, e por meio dessa interação são capazes de agir sobre ela. O que normalmente é designado como uma

ação organizacional, na verdade, é uma ação individual legitimada pelos processos comunicativos. Assim, à medida que a comunicação se realiza, ela produz a organização, e a organização só se concretiza por meio da comunicação.

Em síntese, a Escola de Montreal caracteriza a comunicação organizacional como “um processo social dinâmico, pelo qual aspectos objetivos são acessados por recursos subjetivos; esse processo contínuo cria e recria a realidade social simultaneamente estável e mutante” (CASALI, 2009a, p. 128-129). Dessa forma, eles se constituem como uma série de interações que constroem a realidade. “Essa construção ocorre à medida que as interações definem e redefinem as relações entre os sujeitos e as relações sujeito/objeto”, seja ela “por meio da dinâmica texto/conversação ou pela contínua alternância entre constituição e transmissão de sentidos” (CASALI, 2009a, p. 129). Essas interações entre os indivíduos da organização constituem a explicação simplificada da “teoria da coorientação” e as análises desse processo podem ser explicadas pela premissa da “dinâmica texto/conversação”.

Para Casali (2009a, p. 129), “essa conceituação dos processos de comunicação organizacional permite compreender que todas as informações são frutos de interações” e que essas informações são transmitidas e recriadas continuamente em outras interações, em um ciclo em que se atinge e é atingido. Para a autora (2009a, p. 129), “o processo de comunicação ocorre em qualquer ação organizacional e integra as noções de comunicação informativa e constitutiva”.

A construção teórica única da perspectiva da Escola de Montreal, como já ressaltada por Casali (2009a), é singular tanto nos estudos organizacionais como no campo da comunicação, e ainda é uma tarefa inacabada, na qual mais pesquisadores têm se afiliado e se debruçado na exploração e elaboração de uma teoria comunicacional das organizações.

O que se pretendeu abordar aqui foi uma breve retrospectiva dos estudos da escola canadense e, além disso, basear-se nessa escola para fundamentar as análises sobre as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade no âmbito das organizações estudadas.

A perspectiva da Escola de Montreal trará uma contribuição significativa ao presente estudo por assumir o pressuposto de que comunicação é organização, que uma se constitui na outra, e essa equivalência entre ambas é percebida no caso estudado. Outro ponto que pode ser inferido é a intenção de equivalência entre a

comunicação, a organização e a sustentabilidade. Reside aí um dos pontos-chaves a ser explorado e apresentado nessa pesquisa.

3.1.2 Organizações e o seu papel como Atores Sociais

Ao apresentar o retrospecto histórico e a evolução conceitual dos estudos em comunicação organizacional, com destaque para a perspectiva da Escola de Montreal, as organizações são definidas, constantemente, como atores sociais. Portanto, mostrou-se justificável, no presente trabalho, destinar um espaço para esclarecer como a organização se constitui como ator social e qual é o seu papel ao se apropriar dessa definição. Outro fator refere-se às três organizações que constituem o objeto de estudo empírico deste trabalho que, no decorrer da pesquisa, são tratadas como atores sociais.

Ao longo do século XX, segundo Ferrari (2009, p. 133-134), “as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força de novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem lhes impondo”. Essa alteração no contexto histórico já foi apresentada anteriormente por Kunsch (2009a) e Taylor (2006), como mudanças que possibilitaram uma ruptura com o modelo positivista até então hegemônico. Como explica Ferrari (2009):

A mudança dessa fórmula deve começar pela adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir o seu papel de atores sociais, cada vez mais importante para a boa condução de questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade moderna. E, diante desse cenário, a comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores (FERRARI, 2009, p. 133-134).

Para Ferrari (2009), assumir ser um ator social implica, necessariamente, a adoção por parte das organizações de sua função política. Simões (1995, p. 102) esclarece que a função política adotada por esses atores sociais consiste na “contribuição que elas devem dar para a manutenção da continuidade do sistema social do qual elas fazem parte, o que só lhes será possível se, da lógica econômica, elas migrarem para a lógica social”.

Ao adotar uma perspectiva social, “isso pressupõe a incorporação de novos valores decorrentes do redirecionamento do foco dos negócios: o lucro importa, mas

já não é suficiente” (FERRARI, 2009, p. 134). Outras coisas também ganham importância com o cumprimento dessa função política. As organizações devem passar a incluir em seus objetivos estratégicos “as contribuições que elas podem dar para a sobrevivência do sistema social, contemplando questões como desenvolvimento sustentado, responsabilidade social, direito do consumidor e exercício pleno da cidadania” (FERRARI, 2009, p. 134).

Segundo Munoz van Lamoen (2004, p. 116 *apud* Ferrari, 2009, p. 135), a organização é “um corpo social menor que a sociedade, que interage e assume compromissos de acordo com certo conjunto de normas explícitas ou tácitas, que funciona como um todo orgânico e inorgânico”. O autor explica que é “orgânico, enquanto os elementos de que está constituído são fechados e estruturalmente estabelecidos; e inorgânico, no sentido de que estas pautas de conduta, tanto do dizer como do fazer, podem modificar-se e mudar no tempo” (2004, p. 116 *apud* FERRARI, 2009, p. 135).

Ferrari (2009, p. 135) levanta ainda um cenário para as organizações latino-americanas, que, segundo ela, necessitam dessa mudança da lógica econômica para a lógica social, e “existe o grande desafio de se engajarem com competência no intrincado mundo da competição globalizada”. A pesquisadora aponta que é preciso reconhecer que “algumas organizações são exemplos de empreendedorismo e atuação social, que mudaram sua visão estratégica e passaram a incorporar uma visão social dos negócios” (FERRARI, 2009, p. 136). É exatamente essa nova visão estratégica que se busca nas três organizações analisadas nesta pesquisa.

A autora afirma que os executivos dessas organizações entenderam que “o novo paradigma dos negócios, fundamentado na lógica social, está estreitamente associado ao uso intensivo da informação e à compreensão de que a lógica social exige também a adaptação à realidade de cada mercado e o respeito à cultura local” (FERRARI, 2009, p. 136). Ela apresenta ainda algumas medidas que seriam necessárias para que as organizações evoluíssem para uma lógica social, entre elas:

A elaboração e implantação do planejamento estratégico da comunicação corporativa, tirando o foco exclusivo dos produtos e serviços, o qual muitas de nossas organizações teimam em manter, direcionando-o também para questões relacionadas à sustentabilidade, à consolidação da rede de relacionamentos e aos valores intangíveis que elas precisam manter tanto em nível local quanto globalizado (FERRARI, 2009, p. 137).

A organização precisa ser entendida como um sistema complexo, auto-organizado, ressalta Ferrari (2009), e em interação constante com o seu meio, que possui uma personalidade e que se mantém viva pela sua competência de interpretar o mundo para sobreviver nele. Isso significa que esse conhecimento se encontra na cultura, nos processos e nos valores organizacionais. Essa visão da autora se alinha com o pensamento defendido tanto por Mumby (2009) como por Taylor (2006) e Casali (2009a), uma visão de que as organizações são constituídas por indivíduos; portanto, o fator humano deve ser o foco das organizações.

3.2 EXPLORANDO A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL

A comunicação ambiental (CA) também pode ser considerada um subcampo da comunicação, assim como a comunicação organizacional. Seria um outro “galho” da “árvore comunicação” (FERRARI e FRANÇA, 2007). Ela é o subcampo que relaciona as ciências do meio ambiente à comunicação. O que se propõe a seguir é explorar melhor qual seriam suas origens, significados e delineamentos.

Aguiar e Cerqueira (2012) desenvolveram um “estado da arte” sobre a comunicação ambiental, proporcionando uma ampla visão histórica e conceitual sobre esse subcampo. A socióloga Alison Anderson, em 1997, foi mencionada como a pioneira nos estudos de intersecção entre a comunicação e o meio ambiente; embora não utilizasse a expressão “comunicação ambiental”, sua pesquisa analisou as imbricações da questão ambiental com a mídia e a cultura, com ênfase na visão crítica dos estudos culturais e nas ideias construtivistas.

Outras duas importantes abordagens acerca dos discursos e das ideologias ambientais foram propostas por Julia Corbett e John Dryzek. “Ambos reconhecem o sistema de crenças sobre a natureza como raiz da comunicação ambiental, sinalizando que toda mensagem ambiental é produzida e compreendida a partir de diferentes visões de mundo” (AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p. 12). A abordagem de Corbett evidencia a ideologia ambiental com base em seu processo constitutivo; a autora também considera como “fatores relevantes à compreensão da complexidade da comunicação ambiental o contexto histórico-cultural (que embasa o sistema de crenças) e o ‘senso de lugar’” (AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p.13). Ou seja, o processo comunicativo é compreendido por ela como um processo múltiplo e diverso, e os fatores apontados para a sua compreensão abordam as raízes ideológicas do

indivíduo, as experiências vividas desde a infância, a geografia (senso de lugar) ou senso de pertencimento, assim como o contexto histórico e cultural.

Cox (2010) também descreve a comunicação ambiental como um campo de estudos multidisciplinar, e ao se dedicar à investigação desse subcampo e de suas práticas, verificou que elas são influenciadas diariamente pelos meios de comunicação. Ainda segundo o autor, o entendimento da natureza ou as percepções sobre o meio ambiente são construídos por meio de debates públicos, da mídia, da internet, e conversas com os outros; são essas interações que permitem “construir” a percepção a respeito do meio ambiente.

Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014, p. 2) também compreendem a comunicação ambiental como um “espaço interdisciplinar que busca abarcar os diferentes conhecimentos e a complexidade da sociedade contemporânea, fundamentado a partir da epistemologia socioambiental”.

Dessa forma, a comunicação ambiental se concebida como um subcampo da comunicação, só poderia se caracterizar como um campo interdisciplinar uma vez que o próprio campo de sua gênese foi construído por meio das intersecções com outras áreas do conhecimento. Foi só a partir da segunda metade do século XX que a preocupação com o meio ambiente ganhou evidência, e esse destaque passou também a intrigar pesquisadores da comunicação – o que até a década de 1960 parecia ser algo inconcebível, assim como foi apresentado no capítulo anterior (sobre o percurso histórico dos estudos em sustentabilidade).

Para explicar essa multidisciplinaridade do subcampo da comunicação ambiental, Cox (2010, p. 14-18, tradução nossa) afirma que essa abordagem explora sete áreas de estudo. Sendo elas:

- 1) *Retórica ambiental e construção sociossimbólica da natureza*: os estudos sobre essa área analisam como a linguagem ajuda na construção ou na representação da natureza.
- 2) *Participação pública na tomada de decisão ambiental*: os estudos sobre essa vertente procuram explicar se a participação pública dos cidadãos amplia a qualidade e a legitimidade das decisões ambientais.
- 3) *Colaboração ambiental e resolução de conflitos*: os estudos sobre essa área exploram os modelos alternativos de resolução de conflitos ambientais. No centro dos modelos de resolução de conflitos dessa vertente está o **ideal de**

colaboração, um modo de comunicação que promove o engajamento dos *stakeholders* na resolução de problemas e promove discussões e debates acerca do tema.

- 4) *Mídia e jornalismo ambiental*: os estudos sobre mídia ambiental tornaram-se um subcampo da comunicação ambiental. As diversidades de trabalhos na área incluem desde estudos de jornais, propaganda, até programas comerciais. O papel da *agenda-setting* e o enquadramento são o grande foco das pesquisas dessa vertente.
- 5) *Representações da natureza em publicidades corporativas e cultura popular*: os estudos enquadrados nessa categoria analisam o uso de imagens da natureza em filmes, TV, fotografias, entre outros. A novidade nessa área são as pesquisas que investigam como as imagens da cultura popular influenciam as atitudes e percepções sobre a natureza e o meio ambiente.
- 6) *Campanhas de defesa e construção de mensagem*: o crescimento dessa área de estudos está no uso da educação pública e campanhas de grupo de defesa do meio ambiente. Algumas vezes caracterizada como marketing social, essas campanhas buscam educar, mudar atitudes e mobilizar como suporte para determinada ação.
- 7) *Ciência e comunicação de risco*: essa área reúne estudos sobre questões como poluição ambiental, derramamento de óleo e mudanças climáticas; ilustram um crescente interesse na saúde pública e na comunicação científica.

Aguiar e Cerqueira (2012) relatam ainda que o primeiro registro de uso acadêmico da expressão “*environmental communication*” (comunicação ambiental), segundo Jurin, Roush e Danter (2010), apareceu em 1969 em um artigo publicado na edição inaugural do *Journal of Environmental Education*, por seu editor-fundador Clarence A. Schoenfeld. E como iniciativa intencional, seu objetivo seria “produzir cidadãos capacitados a respeito do nosso meio ambiente e os problemas a ele associados, ciente de como ajudar a resolver esses problemas e motivado para trabalhar pelas suas soluções” (JURIN, ROUSH e DANTER, 2010, p. 5 *apud* AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p. 13).

A cronologia apresentada nesse “estado da arte” deixa claro que a configuração da comunicação ambiental como subcampo de estudos foi se constituindo “a partir da crítica e da desconstrução das visões tradicionais acerca do mundo natural, por um

lado, e pela incorporação da temática às práticas profissionais de comunicação, de outro” (AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p. 13).

Mas foi só a partir do fim da década de 1980 que houve uma crescente institucionalização do subcampo, com a sistematização das práticas profissionais e a criação de entidades de comunicação ambiental. Aguiar e Cerqueira (2012) destacam ainda que as iniciativas propriamente acadêmicas deslançam apenas na década de 1990, e o momento-chave para esse crescimento acentuado é a realização da *Conference on the Discourse of Environmental Advocacy* em 1991, a qual serviria de embrião para a *Conference on Communication and Environment* (COCE), até hoje realizada bianualmente.

Nos anos seguintes, segundo Aguiar e Cerqueira (2012), ampliaram-se os espaços de informação e debate sobre as questões ambientais, como o lançamento do *Electronic Green Journal* (1994), um dos primeiros periódicos de acesso livre. E o início do século XXI contribuiu para a consolidação do campo acadêmico da nova especialidade com mais quatro publicações: *Applied Environmental Education and Communication* (2002), *The Environmental Communication Year Book* (2004), *Environmental Communication: a Journal of Nature and Culture* (2007) e *International Journal of Sustainability Communication* (2007). Essas publicações estimularam o desenvolvimento da área. Outro fator que impulsionou os estudos foi a criação da *International Environmental Communication Association* (IECA, em 2011), cujo objetivo foi consolidar a expansão da comunicação ambiental, bem como disseminar experiências práticas e abordagens teóricas de outros contextos culturais.

Esses poucos mais de 40 anos da comunicação ambiental revelam, como descrevem Aguiar e Cerqueira (2012, p. 14), que diversos pesquisadores e especialistas têm se dedicado a encontrar definições que “deem conta da pluralidade e da complexidade de sentidos derivados da interação dos multifacetados termos ‘comunicação’ e ‘meio ambiente’”. No entanto, eles sempre esbarram na dificuldade de designar um campo que é, simultaneamente, de práticas e de estudos sobre essas práticas.

Apresenta-se a seguir as principais definições encontradas para a comunicação ambiental. Segundo Aguiar e Cerqueira (2012), para Mark Meisner, um dos fundadores da *Environmental Communication Network* (ECN), comunicação ambiental trata-se de:

Uma atividade/fenômeno que abarca as diversas formas de comunicação interpessoal, grupal, pública, organizacional e de massa para constituir o debate e/ou a discussão sobre questões e problemas ambientais, e nossa relação com a natureza não humana. Meisner considerou que a comunicação manifesta-se como o discurso da natureza e seu *subset*, do discurso ambiental (AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p. 14).

Cox (2010) também buscou apresentar uma definição para a comunicação ambiental na tentativa de minimizar as confusões sobre as diversas explicações para o termo. Desse modo, tanto Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014) como Cox (2010) assumem a condição polissêmica do conceito. Para Cox (2010), a comunicação é assumida como formas de ações simbólicas, como a linguagem e outros atos, e esses símbolos são mais do que transmissão de informação, eles atuam ativamente na construção de entendimento e na criação de significados sobre o mundo. O aspecto simbólico apontado por Cox (2010) revela a íntima relação dos estudos em comunicação ambiental com o próprio campo da comunicação, como foi enfatizado anteriormente por Martino (2012), França (2012) e Ferrari (2009). Nota-se, portanto, que, mesmo sendo caracterizada como uma disciplina acadêmica independente, a comunicação ambiental não se desprende de suas raízes. Retornando às definições sobre a expressão, encontra-se em Cox (2010) uma das visões mais utilizadas de comunicação ambiental, definida como:

Um veículo pragmático e constitutivo para o nosso entendimento do meio ambiente assim como nossa relação com o mundo natural; é um meio simbólico que usamos na construção dos problemas ambientais e na negociação de diferentes respostas da sociedade (COX 2010, p. 19, tradução nossa).⁹

Ao caracterizá-la como um veículo pragmático e constitutivo, Cox (2010) explica que a comunicação ambiental cumpre duas funções primordiais:

1. Comunicação ambiental é pragmática, pois educa, alerta, persuade e nos ajuda na resolução dos problemas ambientais. É esse senso instrumental da comunicação que provavelmente nos ocorre inicialmente. É o veículo ou os meios que nós usamos na resolução de problemas, é frequentemente parte de campanhas de educação pública. [...]. 2. Comunicação ambiental é constitutiva, pois incorpora o papel pragmático da linguagem e outras formas de ação simbólica, é um nível mais sutil da comunicação. Por constitutiva, assumimos [a ideia de] que a comunicação a respeito da natureza auxilia a construção e/ou compor representações da natureza e problemas ambientais

⁹ I use the phrase **environmental communication** to mean the pragmatic and constitutive vehicle for our understanding of the environment as well as our relationships to the natural world; it is the symbolic medium that we use in constructing environmental problems and in negotiating society's different responses to them. Define this way, environmental communication serves two different functions (COX, 2010, p. 19).

como matérias para a nossa compreensão. Essa comunicação apresenta uma perspectiva particular, pois evoca certos valores e cria referências para nossa atenção e entendimento [...] (COX 2010, p. 19, tradução nossa).¹⁰

Aguiar e Cerqueira (2012, p. 17) auxiliam no esclarecimento da ideia apresentada por Cox ao afirmar que, nessa perspectiva sociossimbólica abordada pelo autor, a comunicação é considerada “constitutiva porque ajuda a compor representações da natureza e de problemas ambientais de forma a serem compreendidos” e é “pragmática porque contribui para a solução desses problemas, ao estudar os efeitos que essa comunicação tem sobre as percepções ambientais do sujeito e sobre a relação do ser humano com a natureza”.

Para Cox (2010, p. 20, tradução nossa), “a comunicação ambiental (como ação simbólica) molda ativamente nossas percepções quando vemos as representações do mundo natural, por meio desses símbolos, palavras ou narrativas”¹¹. E, quando o indivíduo comunica-se publicamente com o outro, é compartilhado esse entendimento (percepção) e isso reflete no ponto de vista adotado pelo sujeito, resgatando-se a premissa básica da comunicação, no sentido de trocar, de compartilhar e de interação.

Cox (2010) enfatiza ainda três princípios da comunicação ambiental:

1. A comunicação humana é uma forma de ação simbólica; 2. Nossas crenças, atitudes e comportamentos relacionados à natureza e aos problemas ambientais são mediados ou influenciados pela comunicação; 3. A esfera pública emerge como um espaço de discussão para a comunicação sobre o meio ambiente (COX 2010, p. 32, tradução nossa).¹²

Esses princípios apresentados por Cox (2010) auxiliam na compreensão da comunicação ambiental. Aguiar e Cerqueira (2012), assim como Cox (2010), afirmam que esses estudos podem contribuir para a evolução das teorias da comunicação, ao investigarem as formas discursivas e as expressões simbólicas envolvidas nas

¹⁰ 1. *Environmental communication* is **pragmatic**. It educates, alerts, persuades and help us to solve environmental problems. It is this instrumental sense of communication that probably occurs to us initially. It is the vehicle or means which we use in problem solving and is often part of public education campaigns. [...]. 2. *Environmental communication* is **constitutive**. Embedded within the pragmatic role of language and other forms of symbolic action is a subtler level. By constitutive, I mean that our communication about nature also help us construct or compose representations of nature and environmental problems as subjects for our understanding. Such communication invites a particular perspective, evokes certain values (and not others), and thus creates conscious referents for our attention and understanding [...]. (COX, 2010, p. 19).

¹¹ As I've noted, our communication (as symbolic action) actively our perceptions when see the natural world through myriad symbols, words, images, or narratives. (COX, 2010, p. 20)

¹² 1. Human communication is a form of symbolic action. 2. Our beliefs, attitudes, and behaviors relating to nature and environmental problems are mediated or influenced by communication. 3. The public sphere emerges as a discursive space in which diverse voices engage the attention of others about environmental concerns (COX, 2010, p. 20).

relações do ser humano com a natureza e com o meio ambiente. Já Mark Meisner foi um pouco além: “como campo de estudos, a comunicação ambiental é uma variação síntese da teoria da comunicação e da teoria ambiental que examina o papel, as técnicas e a influência da comunicação nas questões ambientais” (MEISNER *apud* AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p. 17).

Para Aguiar e Cerqueira (2012), dentro do campo da comunicação ambiental as disputas se referem aos discursos empregados pelos atores, e que buscam validar seus interesses e direitos na apropriação ou expropriação dos recursos naturais, bem como no seu uso e deslocamento. E é por meio desses confrontos discursivos que, segundo os autores, “legitimam ou deslegitimam atores em diferentes contextos, de seus agendamentos, enquadramentos, argumentos e simbologias, que essa comunicação se constrói e se constitui como objeto de estudo e problema a ser investigado” (AGUIAR e CERQUEIRA, 2012, p.17).

O surgimento dos estudos sobre comunicação ambiental ocorreu nos Estados Unidos, afirma Cox (2010, p. 15). O subcampo emergiu com o desenvolvimento de estudos de diversos grupos de pesquisadores da comunicação, muitos dos quais utilizavam técnicas da crítica retórica para analisar conflitos socioambientais, assim como foi ressaltado anteriormente por Cox ao expor as sete áreas que compõem a comunicação ambiental. O estudo considerado pioneiro no campo da comunicação ambiental e da crítica retórica, segundo Cox (2010), naquele país, é o de Cristine Oravec (1981) sobre a retórica do “sublime” e o discurso de John Muir em defesa da preservação do Vale Yosemite, na Califórnia. Desde essa época os estudos a respeito do tema foram se expandindo com discussões sobre o papel da ciência, da mídia e da indústria em relação às ameaças, à saúde e à segurança humana.

Outro ponto importante, que vale destacar nos estudos de comunicação ambiental de Cox (2010), é a desinstitucionalização da ação. Para o autor, o ato de se fazer comunicação ambiental pode surgir em diferentes locais, e não apenas naqueles institucionalizados, como dos profissionais de comunicação. E o grande potencial dessa ação ser exercida por qualquer sujeito é o de poder contribuir para a emancipação social e, conseqüentemente, com a ruptura do pensamento hegemônico.

Ao levantar outras questões sobre o subcampo da comunicação ambiental, Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014, p. 2) defendem que exercê-la é ir além da tecnicidade e de procedimentos meramente instrumentais, pois o seu diferencial

baseia-se em se constituir como “um campo de embates ideológicos diante da perspectiva dominante estabelecida e ser um potencializador de novas gramáticas de cidadania”. Dessa forma, um dos legados do surgimento desses estudos seria incentivar “outras formas de se fomentar o pensamento crítico e participativo, que leve informação, reflexão” e ainda “mais possibilidades de se pensar o desenvolvimento e a cultura, a partir da perspectiva da relação sociedade-natureza, consideram-se os princípios do subcampo da comunicação ambiental como uma epistemologia alternativa” (LOOSE, MACHADO e DEL VECCHIO DE LIMA, 2014, p. 5-6).

Ao apresentar de forma abrangente essa percepção, as autoras também enfatizam as potencialidades desse subcampo, e ao se utilizar das brechas do sistema hegemônico é possível observar o fenômeno e/ou processo como uma alternativa à epistemologia dominante, ou seja, uma opção distinta tanto para a conceituação do subcampo como para a ampliação de sua atuação. Torna-se relevante destacar, com essa visão apresentada, que se ampliam as possibilidades de se estudar e de se praticar a comunicação ambiental, uma vez que uma “modalidade de comunicação entrelaçada à perspectiva do campo ambiental tem o potencial de promover o exercício da cidadania planetária, estimulando ações que transformam nosso meio” (LOOSE, MACHADO e DEL VECCHIO DE LIMA, 2014, p. 6).

Para estas autoras (2014, p. 6-7), a epistemologia ambiental deveria estar sempre incorporada às práticas comunicacionais sobre o meio ambiente, e para argumentarem sobre isso se utilizam de Leff (2001 *apud* LOOSE, MACHADO e DEL VECCHIO DE LIMA, 2014), o qual trata da complexidade, “intrínseca ao objeto citado, e de outra racionalidade, que se diferencie da racionalidade econômica que se mostra dominante na contemporaneidade”. Leff (2001 *apud* LOOSE, MACHADO e DEL VECCHIO DE LIMA, 2014) aponta para a necessidade de se internalizar um saber ambiental, cujo objetivo seria permitir um desenvolvimento sustentável, duradouro e equitativo. Ele pontua ainda, assim como Cox (2010), sobre a necessidade do rompimento com o pensamento único, cartesiano, e propõe o diálogo entre os saberes. E é promovendo a interdisciplinaridade do subcampo, realizada por meio do encontro entre diferentes identidades e experiências, que se expandiria e se alcançaria uma sustentabilidade real. Assim, mais que uma transmissão, “a comunicação ambiental se concretiza quando permite e/ou incentiva o envolvimento das pessoas em torno de direitos que considerem a complexidade da realidade

ambiental e a multiplicidade de vozes e saberes” (LOOSE, MACHADO e DEL VECCHIO DE LIMA, 2014, p. 8).

As autoras lembram ainda que, apesar de muitos produtos e serviços serem considerados ou rotulados como comunicação ambiental, teoricamente essa área de estudos é ainda muito recente. Ela, considerada como campo de pesquisa, está começando a reivindicar seu espaço, “traçado no seu entendimento interdisciplinar e na abertura para diferentes conhecimentos, mostrando-se uma opção para fomentar ideias que respeitem a pluralidade epistemológica do mundo” (LOOSE, MACHADO e DEL VECCHIO DE LIMA, 2014, p. 7).

Assim como já mencionado, para as autoras, os recentes fundamentos da comunicação ambiental são derivados do cruzamento entre as epistemologias dos campos ambiental e comunicacional. E desses imbricamentos surgem muitas contradições, principalmente quando se reflete sobre a “efetivação de uma comunicação com propósitos ambientais, de cuidado com a vida, em um contexto de globalização” (DEL VECCHIO DE LIMA *et al*, 2014, p. 205).

Existe, portanto, um conflito entre o que se espera e o que acontece em termos de comunicação ambiental. Para os pesquisadores Del Vecchio de Lima *et al.* (2014, p. 205), “apesar de existirem exceções, vê-se que grande parte dos produtos de comunicação rotulados como ambientais apenas fragmenta os problemas e ameniza as preocupações da população com uma série de soluções, geralmente paliativas, que não são capazes de alterar o cerne da questão”. Esse excerto sintetiza uma das questões-chave desta pesquisa: compreender qual a relação entre a comunicação e a sustentabilidade, e se as ações realizadas pelos objetos empíricos estudados afetam a realidade.

Para Del Vecchio de Lima *et al.* (2014), o subcampo da comunicação ambiental ainda está em fase de consolidação de seus fundamentos epistemológicos; no entanto, a expressão já é bastante reconhecida, remetendo tanto às práticas como aos produtos da comunicação que tenham relação com o meio ambiente. Mas é justamente o grau de comprometimento com a questão ambiental que amplia as compreensões entre teóricos e profissionais da área, ampliando as lacunas entre teoria e prática, e, por vezes, gerando certo esvaziamento do conceito. E a prática da comunicação ambiental, para Del Vecchio de Lima *et al.* (2013, p. 9), “pressupõe a utilização de fundamentos comunicacionais a favor do exercício da cidadania planetária, que estimule ações transformadoras pela sustentabilidade do meio”.

Embora ainda de acesso restrito, como destacam os autores, as práticas em comunicação ambiental emergem como uma alternativa plausível para a defesa de uma cidadania ambiental, do cuidado com o meio ambiente e à exploração da natureza. O que cabe a esta pesquisa é ampliar as discussões e verificar nos objetos estudados em que nível de relação se encontra a aproximação entre a teoria e a prática da comunicação ambiental.

3.2.1 Interfaces entre Comunicação e Sustentabilidade

Ao explorar o subcampo da comunicação ambiental percebem-se os imbricamentos entre meio ambiente e comunicação. O que se propõe a seguir é conhecer as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade. Como foi exposto anteriormente, as preocupações da sociedade com os problemas ligados ao meio ambiente foram fortemente explorados a partir da década de 1960, e com o passar das décadas, outras questões de ordem econômica, social, histórica e cultural foram incluídas nas discussões. Essa alteração do modo de pensar e refletir sobre as questões ambientais ganhou relevância também no campo comunicacional, fazendo emergir o subcampo da comunicação ambiental, e o que se sugere aqui é um subcampo da comunicação ambiental, a comunicação para a sustentabilidade. E a curiosidade em entender a origem das interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade fez surgir, então, uma das questões centrais deste estudo.

Para entender essas interfaces, faz-se necessário conhecer alguns autores que, pioneiramente, vêm discutindo o tema no campo da comunicação. Optou-se por apresentar a seguir um breve retrospecto, em ordem cronológica, dos estudos que analisam as imbricações entre o campo comunicacional e a sustentabilidade socioambiental. Uma primeira fonte que aproxima a comunicação, mais especificamente o jornalismo, do meio ambiente é Wilson da Costa Bueno que em sua obra “Comunicação, jornalismo e meio ambiente: teoria e pesquisa” apresenta a comunicação e o jornalismo ambiental, explanando conceitos e reflexões. O primeiro desafio que Bueno (2007) apresenta é a delimitação do campo, uma vez que a comunicação e o jornalismo ambiental são conceitos intra e multidisciplinares, que não se consolidam por si só, necessitam do conhecimento de outras áreas. Essa visão da comunicação ambiental de Bueno é a mesma partilhada com Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014) e Cox (2010).

Outra autora que aproximou a comunicação da sustentabilidade é Kunsch, que, após presenciar as discussões sobre sustentabilidade no II Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), em conjunto com Oliveira, organizou o livro “A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações”, de 2009. A coletânea reuniu artigos nacionais e internacionais que, segundo Kunsch *et al.* (2013, p. 3), “consolida relevantes reflexões de pesquisadores dedicados à temática, da academia e do mercado”. Na busca por fontes que inferissem aproximações entre a comunicação e a sustentabilidade essa obra mostrou-se como um marco na área acadêmica e de grande relevância para as discussões pretendidas nesta pesquisa, embora os artigos tratem quase em sua totalidade sobre a questão da comunicação organizacional e do papel da comunicação na promoção da sustentabilidade, elas já representam um avanço.

Observa-se um fator importante de consenso entre os autores reunidos na obra: o questionamento do papel da comunicação no contexto da sustentabilidade, partindo do pressuposto de que se vive num mundo complexo, recheado de pluralidades, e que se deve, portanto, pensar a comunicação e o seu papel primordial de rever o modelo de economia que se adotou até então. Nesse sentido, Soares (2009) comenta:

A comunicação na era moderna, mais do que suprir as demandas por mediações entre os indivíduos e entre estes e as organizações, demonstra também o seu poder em promover a coesão social em torno de determinadas visões de mundo, de determinados ideais. Esses ideais, agora postos em contradição pelo discurso corrente sobre a sustentabilidade, estiveram profundamente vinculados a uma visão econômica das relações sociais (SOARES, 2009. p. 23).

Os diversos autores reunidos na obra organizada por Kunsch e Oliveira em 2009 concordam entre si ao demonstrarem que a racionalidade de desenvolvimento e crescimento econômico a qualquer custo não é mais possível, que uma mudança de pensamento, de cultura, ou seja, uma mudança paradigmática da comunicação é essencial. Essa ruptura do modo de pensar a comunicação também já foi enfatizada anteriormente por Ferrari (2009), mas no contexto das organizações. Para Soares (2009, p. 25) “transparece o reconhecimento de que a comunicação não pode mais operar com os mesmos pressupostos que a fundaram, profundamente vinculados a uma noção positivista da história”. Para a autora:

Só com o reconhecimento da existência de redes complexas de conexão entre as organizações e pessoas as comunicações sobre a sustentabilidade poderão caminhar na direção de uma mudança cultural, pré-condição para afirmarmos que praticamos e construímos, efetivamente, a sustentabilidade (SOARES, 2009, p. 31).

Baldissera (2009) também enfatiza para a necessidade de uma mudança quando afirma que:

Tomando-se como norte a necessária mudança paradigmática de seu viés econômico-consumista para o da sustentabilidade, pode-se afirmar que, além da geração de conhecimento e da seleção e circulação de informações será necessário pensar a comunicação como processo que permite desorganizar o atual sistema de significação de modo a exigir/gerar nova organização – a organização que atenta para a sustentabilidade (BALDISSERA, 2009, p. 35).

Kunsch (2009, p. 70) também reforça essa ideia ao afirmar que “repensar a comunicação em todo o seu processo é um novo desafio para pesquisadores e profissionais da área”. No entanto, como a própria autora relata, seu artigo propõe abordar apenas a comunicação organizacional, seu foco são as organizações e a comunicação organizacional, não se faz uma reflexão sobre o processo comunicativo, o objetivo é o contexto organizacional, não processual. São destacadas por Kunsch (2009) ações pontuais de comunicação para uma gestão de sustentabilidade. Embora ela pretenda ser abrangente ao relatar exemplos de práticas comunicacionais para a sustentabilidade nos níveis da comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica, fica o questionamento se apenas ações pontuais são suficientes para que a comunicação exerça esse novo papel levantado pela autora.

Nesse ponto, faz-se necessário ressaltar uma aproximação entre o que foi exposto por Casali (2009a) e Taylor (2006) sobre a Escola de Montreal. A mudança de abordagem da comunicação organizacional, para um viés mais interpretativo, é percebido também nos estudos de Soares (2009), Baldissera (2009) e Kunsch (2009). Porém, essa mudança de percepção da comunicação vai além do aspecto metodológico da interpretação-crítica, é necessária a adoção de uma perspectiva sustentável da comunicação.

Kunsch (2009, p. 69) destaca ainda que “na sociedade global a incorporação e assimilação da sustentabilidade na forma descrita (sustentabilidade integrada – Elkington) ainda tem um longo caminho a percorrer”. A autora reflete mais sobre o papel da comunicação para a sustentabilidade; e a dimensão pública da questão, que,

segundo ela, ainda não é uma realidade assumida por todos os cidadãos e por todas as instituições e organizações no curso de suas ações diárias. Essa dimensão pública e do papel da cidadania para uma comunicação para a sustentabilidade se assemelha ao que foi exposto por Cox (2010) – o papel da esfera pública na comunicação ambiental – e por Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014), ao ampliar a compreensão da comunicação ambiental e entendê-la como possibilidade de ação para o exercício de uma cidadania planetária.

E qual seria, então, o papel da comunicação nesse novo contexto da sustentabilidade? Para Kunsch (2009, p. 70) é necessário promover efetivamente a sustentabilidade da qual a sociedade necessita “imprescindivelmente com o auxílio da comunicação e também dos meios e de toda a convergência midiática”. Para ela, somente com a comunicação seria possível conscientizar a população em geral de que “o atendimento às necessidades e aspirações do presente sem comprometer a possibilidade de atendê-las no futuro é uma tarefa de toda a sociedade mundial e não só de uma pessoa, de uma só organização e de um só país” (KUNSCH, 2009, p. 70).

Quanto aos desafios da comunicação para disseminar uma comunicação para a sustentabilidade, Soares (2009, p. 30) afirma que “para construir a sustentabilidade, devem ser empreendidos tanto esforços quanto mudanças efetivas nos valores e hábitos de populações inteiras” e complementa que “cabe às organizações dos mais diversos setores desenvolver uma nova comunicação, considerando a interdependência entre elas e outros sistemas sociais e as influências que produzem e que recebem umas das outras” (SOARES, 2009, p. 30).

A aproximação dessa visão de interface entre a comunicação e o meio ambiente, sob a ótica de transcender a comunicação como ferramenta para a sustentabilidade, novamente é levantada por Bueno (2012) em seu artigo “Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas”. E em consonância com os discursos apresentados no livro organizado por Kunsch e Oliveira (2009), Bueno (2012, s/p) argumenta que “o desenvolvimento sustentável é, portanto, quase sempre assumido de maneira superficial [...] e elas [as empresas] não evidenciam disposição em promovê-lo porque isso significaria rever o paradigma que rege os seus negócios”. Ele destaca que “a comunicação da (e para a) sustentabilidade deve estar respaldada em conceitos adequados para que possa efetivamente contribuir para o debate da questão ambiental”, e para isso é necessária a mudança da racionalidade econômica para a racionalidade ambiental (Leff, 2006), assim como defendeu Del Vecchio de

Lima *et al* (2014); e esse “saber ambiental autêntico, que deve emergir da análise desta realidade antagônica, precisa estar centrado em um novo modelo civilizatório que reivindica uma nova postura, uma nova concepção de democracia e sinaliza para a reorganização dos protagonistas” (BUENO, 2012, s/p).

A comunicação para a sustentabilidade, segundo Bueno (2012, s/p.), deve estar respaldada em conceitos adequados e precisa incorporar uma “perspectiva política, buscando mobilizar, conscientizar além de informar sobre conceitos e processos”. A comunicação tem o papel de reposicionar o conceito da sustentabilidade, hoje reduzido apenas às visões ambientais ou econômicas. Reformulando a sustentabilidade, ela se expande e agrega a qualidade de vida do ser humano. A abordagem de Bueno (2012) consiste em apresentar um modelo de comunicação para a sustentabilidade que, baseada em novas estratégias conceituais, busca desencadear processos de resistência de padrões, assemelhando-se ao que foi ressaltado por Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014), mas no campo da comunicação ambiental.

Esse modelo proposto por Bueno (2012) considera a comunicação, entendida sob uma perspectiva mais ampla, na qual possui um papel fundamental no processo de educar para conscientizar e mobilizar a sociedade para a sustentabilidade. Segundo o autor, “ela precisa ser assumida como emancipatória ou libertária” (BUENO, 2012, s/p). Em suma, Bueno estabelece três funções básicas da comunicação da (e para a) sustentabilidade, todas elas articuladas e complementares:

a) Em primeiro lugar, ela deve promover a consolidação do conceito de sustentabilidade, buscando eliminar equívocos como os que a associam a ações meramente pontuais ou que a reduzem à simples dimensão ambiental. A sustentabilidade deve ser percebida de maneira abrangente e incorporar aspectos ambientais, socioculturais, políticos e econômicos, porque, em princípio, ela deve permear todas as ações humanas, com o objetivo precípuo de preservar condições ideais para que todos os cidadãos desfrutem de qualidade de vida. A sustentabilidade é a teia que tece a relação das pessoas entre si e com o planeta em que vivemos. b) Em segundo lugar, a comunicação da (e para a) sustentabilidade, comprometida com os valores da equidade, da justiça social e da liberdade deve favorecer a conscientização dos habitantes da Terra para os riscos inerentes ao consumo não consciente, ao desperdício das riquezas naturais e à desigualdade social. [...]. c) Finalmente, a comunicação sustentável, que deve ser exercida com coragem e determinação, [...] está empenhada em resgatar os princípios da transparência, da convivência harmônica e da solidariedade humana. Ela se funda, portanto, numa perspectiva que contempla a sustentabilidade em sua integridade, não fragmentada pela busca de resultados imediatos [...] (BUENO, 2012, s/p).

Desse modo, buscou-se retratar neste capítulo que a comunicação é compreendida como um processo simbólico de troca e compartilhamento de significados, ou seja, a comunicação só se efetiva quando o entendimento e as percepções são partilhadas com o outro. E, ao intencionar essa troca, o campo assume um papel político, que é fundamental para compor este trabalho. Ao assumir uma função política, o sujeito, ou no caso exposto os atores sociais se utilizam da comunicação na intenção de se inserir na realidade. E essa inserção, como foi explanado, apresenta possibilidade de transformação efetiva no caminho para uma percepção sustentável da sociedade.

A comunicação foi apresentada, ainda, como um campo interdisciplinar e que ao se interligar a outras áreas suscitou assim múltiplos olhares, e diferentes áreas de estudos. Dentre esses imbricamentos foram destacados os “subcampos” da comunicação organizacional e da comunicação ambiental. E a comunicação ambiental foi apreendida como um campo que tensiona a relação homem-natureza no sentido de apresentar um caminho epistemológico alternativo.

O que se pretende investigar neste estudo é observar se as práticas comunicacionais realizadas pelas organizações estudadas (objeto empírico) podem se caracterizar como práticas de comunicação ambiental. E, tratando-se de organizações, é indissociável pensar a prática comunicativa dentro do contexto organizacional. No entanto, o que a comunicação organizacional sob a perspectiva da Escola de Montreal enfatiza é uma visão interpretativo-crítica sobre essas práticas. E é exatamente esse pressuposto metodológico da interpretação que será investigado no capítulo seguinte. Objetiva-se, assim, explorar e delimitar a perspectiva da interpretação como o referencial metodológico adotado para realizar as análises dessa pesquisa, revelando se há aproximações entre a comunicação e a sustentabilidade e quais seriam essas relações.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA: MÉTODOS E TÉCNICAS APLICADAS

Há uma relação entre comunicação e sustentabilidade? Existe uma comunicação para a sustentabilidade? É possível praticar uma comunicação que promova a sustentabilidade e afete a realidade? Como assessorias de comunicação e profissionais da área trabalham os imbricamentos entre a “comunicação” e a “sustentabilidade”? Essas inquietações levaram às primeiras buscas teóricas sobre o tema. Todavia, os levantamentos iniciais foram desmotivadores, tendo em vista que não havia um número significativo de pesquisas nos bancos de teses e dissertações que tratassem sobre a relação entre comunicação e sustentabilidade. Essa informação mostrou uma oportunidade para a construção do presente estudo e a base para explorar as relações entre os subcampos da comunicação ambiental e da comunicação organizacional.

Para atingir os objetivos de explorar e compreender as interfaces entre a “comunicação” e a “sustentabilidade”, fez-se necessário, primeiramente, recorrer ao levantamento bibliográfico a respeito de estudos sobre sustentabilidade, sua origem, percursos de evolução, além das diferentes percepções de seu significado. Na sequência, o capítulo sobre comunicação explorou a etimologia e epistemologia desse campo e buscou entender os desdobramentos da comunicação que interessam ao trabalho, em especial, a comunicação organizacional e a comunicação ambiental, ambos compreendidos como subcampos da comunicação.

Na fundamentação teórica sobre comunicação organizacional prevaleceu o interesse pela perspectiva dos estudos referentes à Escola de Montreal. Já no percurso teórico sobre comunicação ambiental procurou-se dar conta dos principais significados da expressão e, por fim, sugeriu-se uma subdivisão do subcampo, colocando as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade debaixo do “guarda-chuva” da comunicação ambiental. Ao realizar essa aproximação, constataram-se outras possíveis aproximações entre os subcampos da comunicação organizacional e da comunicação ambiental.

Para analisar os questionamentos iniciais que deram origem a esta pesquisa, foram definidas, então, quatro questões norteadoras:

- Quais são as interfaces possíveis entre comunicação e sustentabilidade?

- As práticas de uma comunicação para a sustentabilidade afetam a realidade? Como isso ocorre?
- Há possibilidade de aproximações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional?

Com base na problemática da pesquisa e das questões-chave do trabalho, buscou-se definir o percurso metodológico para cumprir o propósito deste estudo. Dessa forma, a escolha metodológica foi a adoção da perspectiva da hermenêutica de profundidade (HP), na visão de Thompson (1995), e as técnicas adotadas para a coleta de dados foram entrevistas em profundidade e documentação, construindo assim a primeira etapa descrita pelo referido pesquisador como o contexto sócio-histórico do estudo e, por fim, a interpretação e reinterpretação realizada com o auxílio da análise de conteúdo do *corpus* coletado.

4.1 REFERENCIAL METODOLÓGICO: A PERSPECTIVA DA HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE

A tradição da hermenêutica, enquanto método científico, é antiga. Segundo Thompson (1995), esse referencial metodológico tem sua origem ligada aos debates literários da Grécia Clássica e ao longo desses dois milênios sofreu intensas transformações. No entanto, foi com os estudos dos filósofos hermeneutas dos séculos XIX e XX, em especial Dilthey, Heidegger, Gadamer e Ricoeur, que a hermenêutica ganhou um renovado impulso. Thompson (1995, p. 357) enfatiza que esses pensadores partem da premissa de que “o estudo das formas simbólicas¹³ é fundamentalmente e inevitavelmente um problema de compreensão e interpretação”.

O pesquisador propõe analisar as formas simbólicas por meio do referencial metodológico da hermenêutica de profundidade (HP). Esse referencial proposto por ele enfatiza que o objeto de análise é uma construção simbólica significativa e que por isso exige uma interpretação. No entanto, essas formas simbólicas também estão inseridas em contextos sociais e históricos distintos, e como construções simbólicas contam com estruturas internas peculiares. Para analisar a contextualização social das formas simbólicas e suas características estruturais internas, o autor defende que

¹³ Formas simbólicas são construções significativas que exigem interpretação; elas são ações, falas, textos que, por serem construções significativas, podem ser compreendidas (THOMPSON, 1995, p. 357).

se devem empregar outros métodos de análise. A HP serviria como a metodologia geral, e outras técnicas auxiliariam na coleta e na construção da interpretação dessa análise.

Esse processo de compreensão e interpretação ganhou importância atualmente, pois, assim como destaca Thompson (1995), as ciências sociais até o século XIX tiveram uma influência intensa do positivismo e só a partir do século XX esse pensamento começou a se alterar. Essa abertura para a retomada de paradigmas científicos antigos foi lembrada no capítulo anterior sobre a comunicação. Portanto, nota-se aí a justificativa de se utilizar a HP como referencial metodológico para a pesquisa, uma vez que a própria Escola de Montreal, assim como Taylor (2006) ressaltou, é uma adepta da perspectiva interpretativa para seus estudos.

Como um referencial metodológico geral para a análise de formas simbólicas, esse método torna-se aplicável à análise desta pesquisa e serve de instrumento para a resolução das questões norteadoras expostas anteriormente. Para Thompson (1995, p. 356), a hermenêutica de profundidade possibilita mostrar como os diferentes enfoques de análise “podem ser inter-relacionados de uma maneira sistemática, combinados dentro de um movimento de pensamento coerente, que iluminará diferentes aspectos desses fenômenos multifacetados”.

Thompson (1995) recorda ainda que a hermenêutica tradicional considera a investigação social como o próprio objeto de investigação, e é ele mesmo (o objeto) um território pré-interpretado. Para o autor:

O mundo sócio-histórico não é apenas um *campo-sujeito* que é construído, em parte, por sujeitos que, no curso rotineiro de suas vidas quotidianas, estão constantemente preocupados em compreender a si mesmos e aos outros, e em interpretar as ações, falas e acontecimentos que se dão ao seu redor (THOMPSON, 1995, p. 358).

Os estudos de Heidegger, ressalta Thompson (1995, p. 359), mostraram a importância do processo de compreensão, a qual é dada como algo natural ao ser humano, inevitável, uma compreensão cotidiana. Assim, “os analistas sociais procuram interpretar uma forma simbólica, por exemplo, eles estão procurando interpretar um objeto que pode ser, ele mesmo, uma interpretação” (THOMPSON, 1995, p. 359). Ou seja, a análise de uma forma simbólica pode ser a interpretação de uma interpretação, a reinterpretação de algo já pré-interpretado, formando, assim, um ciclo contínuo de interpretação e reinterpretação.

Outro ponto abordado por Thompson (1995, p. 359) é a questão do sujeito no campo-sujeito. Para a hermenêutica “os sujeitos que constituem o campo-sujeito-objeto são, como os próprios analistas sociais, sujeitos capazes de compreender, de refletir e de agir fundamentados nessa compreensão e reflexão”. Essa possibilidade de interferência na realidade pelo próprio sujeito-objeto do fenômeno social é muito interessante, de certo modo essa interferência do sujeito-objeto vai ao encontro do que Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014) e Cox (2010), por exemplo, apresentaram sobre a comunicação ambiental e seu potencial de transformação do meio. Entende-se, dessa forma, que o sujeito pertencente ao objeto de pesquisa (agência Ação Integrada e seus clientes) pode compreender e refletir sobre o presente estudo e agir fundamentado nessa interpretação, assim como exposto por Thompson (1995). Desse modo, Thompson (1995, p. 360) defende que essa relação única de apropriação da pesquisa pelo objeto não deve ser vista como um problema, mas, sim, “como uma condição de possibilidade do tipo de conhecimento que pode ser conseguido na esfera sócio-histórica”.

Thompson (1995, p. 363) apresenta um delineamento da hermenêutica de profundidade sob a sua ótica, e para o autor ela se constitui como “o estudo das formas simbólicas em relação aos contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas”; resumidamente, “é o estudo da construção significativa e da contextualização social das formas simbólicas”.

Para iniciar o desdobramento da HP, Thompson (1995, p. 363) reforça um ponto fundamental: “a hermenêutica da vida cotidiana é um ponto de partida primordial e inevitável do enfoque da HP”, ou seja, a interpretação natural, cotidiana do homem deve ser considerada, mas não se limitar somente a ela. E esse momento etnográfico permite reconstruir o contexto social em que as formas simbólicas são interpretadas e compreendidas. Essa interpretação do cotidiano é entendida por Thompson (1995, p. 364) como “uma interpretação da doxa”¹⁴.

O segundo passo apresentado por Thompson (1995, p. 365) para a compreensão das formas simbólicas, seria a divisão do referencial metodológico da HP em três procedimentos principais, e “essas fases devem ser vistas não tanto como estágios separados de um método sequencial, mas antes como dimensões

¹⁴ Uma interpretação das opiniões, crenças e compreensões que são sustentadas e partilhadas pelas pessoas que constituem o mundo social (THOMPSON, 1995, p. 364).

analiticamente distintas de um processo interpretativo complexo”. Seriam elas: análise sócio-histórica; análise formal ou discursiva; e interpretação e reinterpretção. Em cada uma dessas fases há uma variedade de métodos de pesquisa que podem ser mais ou menos adequados; dependendo do objeto específico da análise e das circunstâncias da investigação, opta-se pelo método mais apropriado.

A primeira fase da HP é descrita por Thompson como a análise sócio-histórica. Para o autor, as formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas em condições sociais e históricas específicas. Uma vez que a hermenêutica considera que “os sujeitos que constituem parte do mundo social estão sempre inseridos em tradições históricas. Os seres humanos são parte da história [...]” (THOMPSON, 1995, p. 360). Dessa forma, torna-se óbvio que os fenômenos sociais sejam ações contextualizadas social e historicamente. O objetivo da análise sócio-histórica, segundo Thompson (1995), é reconstituir as condições sociais e históricas de produção, circulação e de recepção das formas simbólicas. Essa primeira fase será apresentada ao situar as unidades de análise e recordar sobre as suas origens e desenvolvimento histórico.

Para compreender as análises sócio-históricas, Thompson (1995, p. 366-367) propõe quatro aspectos básicos dos contextos sociais, e cada um desses aspectos compõe um nível de análise distinto. São eles: as *situações espaço-temporais* – as formas simbólicas são produzidas e recebidas por pessoas situadas em locais específicos, agindo e reagindo a tempos particulares e a locais especiais; *campos de interação* – um conjunto de trajetórias, que conjuntamente determinam algumas das relações entre os sujeitos e algumas das oportunidades acessíveis a eles; *instituições sociais* – um conjunto relativamente estável de regras e recursos, junto às relações sociais estabelecidas pelos indivíduos do campo de interação; e, por fim, *estrutura social* – são assimetrias e diferenças relativamente estáveis que caracterizam as instituições sociais e os campos de interação. Além desses quatro aspectos, o autor destaca ainda a relevância dos meios técnicos de construção e transmissão de mensagens, partindo da premissa de que as formas simbólicas são intermediadas entre as pessoas. Para Thompson (1995, p. 368) “elas implicam necessariamente algum meio de transmissão, seja ele simplesmente ondas aéreas moduladas, como no caso de conversações face a face, ou mecanismos complexos de transmissão, como TV e rádio”. Esses vários aspectos da pesquisa sócio-histórica propostas por Thompson (1995) são diferentes maneiras de compreender a contextualização social

das formas simbólicas, ou seja, a produção, a circulação e a recepção desses fenômenos sociais são processos que ocorrem dentro de determinados contextos ou campos historicamente específicos e socialmente estruturados.

A segunda fase de análise da HP, descrita por Thompson (1995) como a análise formal ou discursiva das formas simbólicas, busca compreender as construções simbólicas complexas que apresentam uma estrutura articulada. Desse modo, o autor concebe as formas simbólicas como construções simbólicas complexas, por meio das quais algo é expresso ou dito, seriam as formas simbólicas formais como textos, discursos, entrevistas, entre outras. Desse modo, a análise das entrevistas em profundidade realizadas nesta investigação e o material institucional utilizado como fontes de coleta de dados constituem essa segunda fase de análise formal ou discursiva. A sua interpretação necessita de uma análise formal, um método diferente da análise sócio-histórica. Embora elas estejam inseridas em um contexto, o “conteúdo” dessas formas precisa de uma abordagem distinta. Nessa fase, a análise busca compreender, primeiramente, a organização interna, as características estruturais, os padrões e as relações das formas simbólicas. E, assim como na fase sócio-histórica, existem inúmeras maneiras de se conduzir a análise formal e discursiva, dependendo do objeto e das circunstâncias do estudo. Nesta presente investigação, será adotada a análise de conteúdo como o método para a análise formal das entrevistas realizadas e para a interpretação dos documentos institucionais utilizados. A análise de conteúdo será baseada em três grandes temáticas: as percepções sobre a sustentabilidade e seus desdobramentos, as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade e, por fim, as relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional. São esses três pontos-chave que guiaram a análise interpretativa e reinterpretativa da pesquisa.

A terceira e última fase do enfoque da HP refere-se à interpretação e reinterpretção. De acordo com Thompson:

A fase de interpretação é facilitada pelos métodos da análise formal ou discursiva, mas é distinta dela. Os métodos de análise discursiva procedem através da *análise*, eles quebram, dividem, desconstruem, procuram desvelar os padrões e efeitos que constituem e operam dentro de uma forma simbólica ou discursiva. A interpretação constrói sobre esta análise, como também sobre os resultados da análise sócio-histórica. **Mas a interpretação implica um movimento novo de pensamento, ele procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados.** Este movimento de pensamento é complemento necessário à análise formal ou discursiva (THOMPSON, 1995, p. 375, grifo nosso).

Para o autor (1995, p. 375), as formas simbólicas são construções que se referem a algo, dizem respeito a alguma coisa e “é esse aspecto referencial que procuramos compreender no processo de interpretação”. Essa última fase do referencial metodológico da hermenêutica de profundidade, segundo Thompson (1995, p. 375), “pode ser mediado pelos métodos da análise sócio-histórica, como também pelos métodos de análise formal ou discursiva”. Ou seja, as três fases são essenciais para a boa construção de um percurso metodológico da HP e devem ser desenvolvidas da mesma forma, com a mesma importância, pois uma não exclui a outra, pelo contrário, elas devem ser apropriadas em conjunto, uma fase auxiliando a outra. E ambas contribuindo para uma compreensão completa das complexas formas simbólicas pesquisadas.

Segundo Thompson, o processo de interpretação vai além dos métodos de análise sócio-histórica e da análise formal ou discursiva, pois

ela transcende a contextualização das formas simbólicas tratadas como produtos socialmente situados, e o fechamento das formas simbólicas tratadas como construções que apresentam uma estrutura articulada. As formas simbólicas representam algo, elas dizem alguma coisa sobre algo, e é esse caráter transcendente que deve ser compreendido pelo processo de interpretação.

O processo de interpretação, mediado pelos métodos do enfoque da HP, é simultaneamente um processo de reinterpretação. Pois, como já mencionei, as formas simbólicas que são o objeto da interpretação são parte de um campo pré-interpretado, elas já são interpretadas pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico. Ao desenvolver uma interpretação que é mediada pelos métodos do enfoque da HP, estamos reinterpretando um campo pré-interpretado; estamos projetando um significado possível que pode divergir do significado construído pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico (THOMPSON, 1995, p. 375-376, grifo nosso).

Thompson (1995) adverte para o fato de que esse modelo de HP proposto compreende, além das análises sócio-históricas e formal ou discursiva, também a interpretação e reinterpretação. Essas interpretações, como já mencionado por ele, podem ser feitas sobre formas simbólicas pré-interpretadas e essas interpretações e reinterpretações estão sujeitas à possibilidade de conflitos, intrínsecos ao próprio processo de interpretação. Uma vez que as interpretações podem divergir entre o analista e os sujeitos que constituem esse mundo sociossimbólico, constituiriam um confronto entre a interpretação da doxa e a interpretação referencial metodológica da HP. No entanto, segundo o autor (1995, p. 376), “é essa possibilidade de conflito de interpretações, [...] que cria o espaço metodológico para o que eu descreveria como

o potencial crítico da interpretação [...]”. Esse potencial crítico é percebido neste estudo como uma das possibilidades de evolução da pesquisa, e do próprio método científico, é o confronto entre as diversas interpretações que suscitam novos olhares e diferentes percepções.

4.2 OBJETO EMPÍRICO

O objeto empírico é formado pela agência de comunicação interna Ação Integrada, assim como duas empresas que compõem sua cartela de clientes: Volvo do Brasil e Grupo Boticário. A escolha foi intencional e por conveniência, uma vez que a Ação Integrada (AI) possui uma política de “portas-abertas” para a academia, facilitando, assim, o contato com o diretor de negócios para fundamentar a pesquisa. Além disso, a agência paranaense destaca-se no mercado brasileiro, no segmento de comunicação interna; reconhecimento premiado pela Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) nas categorias de campanhas internas, novas mídias e intranet.¹⁵ Em um primeiro contato com a AI foram indicados clientes potenciais, que desenvolvem programas de sustentabilidade e responsabilidade social, dentre as opções oferecidas foram selecionadas as duas indicadas anteriormente.

O critério de escolha das empresas, clientes da Ação Integrada, foi o histórico de programas de sustentabilidade e a sua aproximação com a área de comunicação. A Volvo do Brasil, por exemplo, desenvolve a sustentabilidade em todo o seu processo, e a coordenação ocorre dentro do setor de comunicação corporativa da empresa. Já o Grupo Boticário, embora a sustentabilidade esteja inserida no departamento de Recursos Humanos, possui uma ampla divulgação de sua imagem institucional vinculada à sustentabilidade socioambiental, daí o interesse em verificar se essa aproximação era apenas aparente, ou a área de comunicação trabalharia intrinsecamente com o setor de sustentabilidade da corporação.

Como cada organização que compõe o objeto empírico possui características distintas e nichos de negócios diferentes, não é possível analisá-las e compará-las em um mesmo nível. A pesquisa terá como foco investigar a relação entre a comunicação e a sustentabilidade, observada no contexto das três organizações. É nesse recorte que será construída a análise hermenêutica do trabalho.

¹⁵ Informações cedidas em entrevista por Thierry Pignataro, diretor de negócios da Ação Integrada.

4.3 COLETA DE DADOS

O principal ponto para o bom desenvolvimento de uma pesquisa é a etapa da coleta de dados e as técnicas aplicadas para a construção desse *corpus*. Yin (2010, p. 97) enfatiza sobre o fato de que a coleta de dados em um estudo não é apenas uma questão de registro mecânico dos fatos. O pesquisador “deve ser capaz de interpretar a informação à medida que está sendo coletada e saber, imediatamente, se várias fontes de informação se contradizem”.

Desse modo, e reiterando o que foi exposto por Thompson, sob a perspectiva metodológica da hermenêutica de profundidade, utilizam-se duas fontes de evidências para a construção das três etapas descritas pelo autor (análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação) sendo elas: entrevistas em profundidade com os profissionais do setor de comunicação e do setor de sustentabilidade, referentes aos objetos analisados, além do exame de documentos institucionais.

4.3.1 Entrevista em profundidade

Gaskell (2013) auxilia na compreensão da entrevista como uma técnica muito importante para a coleta de dados. Segundo o autor, nas ciências sociais empíricas, a “entrevista qualitativa é uma metodologia de coleta de dados amplamente empregada” (GASKELL, 2013, p. 64). E Gaskell se utiliza de Farr (1982) para defender que a entrevista é essencialmente uma técnica, ou método, para estabelecer e descobrir que existem perspectivas, ou pontos de vista sobre os fatos, além daqueles do entrevistador. Portanto, a entrevista, quando bem conduzida, amplia as percepções e perspectivas sobre determinado assunto e passa a considerar outros pontos de vista. E na intenção de ampliar esses pontos de vista que se optou por aplicar a técnica de entrevista em profundidade nesta pesquisa.

Para Gaskell (2013), o emprego da entrevista qualitativa, que é diferenciada pelo autor da entrevista quantitativa ou *surveys*, é recomendado para mapear e compreender o mundo social dos entrevistados em termos conceituais e abstratos, e é, portanto, a maneira que o cientista social se utiliza para coletar os dados básicos para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua

situação. “O objetivo é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações, em relação ao comportamento das pessoas em contextos sociais específicos” (GASKELL, 2013, p. 65).

O autor apresenta um modelo de preparação e planejamento de entrevistas. Para ele, antes de se realizar a entrevista propriamente dita, é necessário desenvolver tópicos-guia. Para o autor, o tópico-guia “é parte vital do processo de pesquisa e necessita atenção detalhada. Por detrás de uma conversação aparentemente natural e quase casual encontrada na entrevista bem-sucedida” (GASKELL, 2013, p. 66). Os tópicos-guia das entrevistas realizadas nesta investigação são (apêndice A): o perfil do entrevistado – solicitando informações como nome, idade, formação profissional, cargo e funções exercidas na agência; histórico da agência ou do setor de comunicação/sustentabilidade – contendo além do histórico, a missão, a visão e os valores, assim como os serviços prestados; e, por fim, as perguntas que relacionam a comunicação e a sustentabilidade – por exemplo: Qual o entendimento sobre o termo “sustentabilidade”? Como a sustentabilidade está inserida no cotidiano da organização? Quais são as interfaces e a importância das relações entre comunicação e sustentabilidade, assim como suas práticas que afetam a realidade?

Optou-se, então, por analisar uma agência paranaense especializada em comunicação interna e com ampla atuação no mercado nacional e, assim, compreender o ciclo completo entre a agência e seu cliente. Para isso, foram analisadas duas organizações atendidas pela agência e de destaque nacional no contexto da sustentabilidade socioambiental, sendo elas a Volvo do Brasil e o Grupo Boticário.

Gaskell (2013) faz um alerta que, por diversas razões, o entrevistado pode omitir detalhes importantes, e também narrar situações por meio de “uma lente distorcida”, fornecendo uma visão enganosa e impossível de ser verificada ou testada. Para minimizar essas potenciais “falhas” da entrevista em profundidade, apontadas por Gaskell (2013), é que se adotou a perspectiva de Yin (2010) de utilizar múltiplas evidências, e para complementar a coleta de dados utilizou-se neste trabalho entrevistas em profundidade e análise de documentação como fontes múltiplas de dados.

Gaskell (2013, p. 72-73) também indica possíveis caminhos para que a entrevista seja uma fonte verossímil de dados; de acordo o autor, “primeiramente, o entrevistador não deve aceitar nada como se fosse pacífico. Segundo, ele deve

sondar cuidadosamente mais detalhes do que aqueles que o entrevistado pode oferecer em uma primeira resposta” e, por fim, “é através do acúmulo de informações conseguidas a partir de um conjunto de entrevistas que podemos chegar a compreender os mundos da vida dentro de um grupo de entrevistado”.

Gaskell (2013) ressalta um importante papel da entrevista, que necessita ser considerado durante o processo de coleta de dados. Para ele:

Toda a pesquisa com entrevistas é um processo social, uma interação ou um empreendimento cooperativo, em que as palavras são o meio principal de troca. Não é apenas um processo de informação de mão única passando de um (entrevistado) para outro (entrevistador). Ao contrário, ela é uma interação, uma troca de ideias e de significados, em que várias realidades e percepções são exploradas e desenvolvidas (GASKELL, 2013, p. 73).

Outra técnica que Gaskell (2013, p. 74) releva para que uma entrevista seja bem-sucedida é que o “entrevistador deve deixar o entrevistado à vontade e estabelecer uma relação de confiança e segurança, o que se costuma chamar de *rapport*”. Ou seja, o pesquisador consegue realizar isso ao modificar o tom das perguntas, revelando um encorajamento verbal e mostrando tranquilidade e confiança.

Yin (2010) também atenta para o modo como as entrevistas devem ser conduzidas. Para o autor, as entrevistas exigem que o pesquisador opere em dois níveis ao mesmo tempo, satisfazendo as necessidades de sua linha de pesquisa, enquanto, simultaneamente, apresenta questões “amigáveis” ao entrevistado, não demonstrando um tom de ameaça, para que o entrevistado sinta-se à vontade e coopere com o estudo de caso.

Em termos práticos, para Gaskell (2013), a análise e a interpretação dos dados coletados exigem tempo e esforço, e não existe um método que seja o melhor, em sua essência, elas implicam na imersão do pesquisador no próprio *corpus* do texto. Outro ponto que o autor reforça é para o fato de que as transcrições da entrevista são apenas um aspecto da análise, que o entrevistador ao lê-las relembra fatores como o tom da entrevista, a observação do contexto em que a entrevista se deu, ou seja, são recuperados pontos que vão além das palavras.

Na busca pela compreensão sobre possíveis relações entre a comunicação e a sustentabilidade, a agência paranaense Ação Integrada (AI) foi escolhida como fonte primária para o estudo. Primeiramente, foi realizada então uma entrevista em

profundidade com o diretor de negócios da AI, Thierry Pignataro – concedida no dia 7 de janeiro de 2015, no escritório da empresa.

Em uma primeira conversa com o entrevistado, sugeriu-se uma abordagem com dois clientes atendidos pela agência, com o objetivo de visualizar o ciclo completo realizado entre a agência e o cliente, possibilitando uma visão holística sobre as possíveis relações existentes entre a comunicação e a sustentabilidade e como o mercado absorve e promove essas aproximações.

Assim, além de Thierry Pignataro, da Ação Integrada, foram entrevistadas Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil – a entrevista foi cedida no dia 23 de dezembro de 2014 –, e Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, além de Felipe Salomão, analista sênior de comunicação corporativa do Grupo Boticário – entrevistas cedidas no dia 13 de janeiro de 2015.

4.3.2 Documentação

A segunda fonte de evidências utilizadas neste trabalho são os materiais institucionais disponibilizados pelos entrevistados, bem como o *site*, a página do *Facebook* das organizações e o relatório de sustentabilidade.

Segundo Yin (2010, p. 128), “exceto pelos estudos das sociedades anteriores a escrita, a informação documental é, provavelmente, relevante para todos os tópicos de estudos” e “os documentos são úteis mesmo que não sejam sempre precisos e possam apresentar parcialidades”.

Gil (2009, p. 76) também apresenta as vantagens de se utilizar a documentação como técnica de obtenção de dados. Para ele a consulta a fontes documentais é imprescindível, pois “quando o pesquisador analisa documentos elaborados no âmbito de uma organização, por exemplo, passa a ter informações que o auxiliam na coleta de dados mediante observação ou entrevista”.

Por meio da documentação, é possível obter informações que auxiliam o pesquisador na elaboração de suas pautas para entrevistas e dos planos de observação. E, assim como coloca Gil (2009, p. 76), “sem contar que à medida que dados importantes estejam disponíveis, não haverá necessidade de procurar obtê-los mediante interrogação, a não ser que se queira confrontá-los”. Como será realizado no presente trabalho, a documentação serviu como base para a construção dos

tópicos da entrevista e também como evidências a serem confrontadas com os entrevistados.

Mas como utilizar os documentos como evidências? Gil (2009) ressalta que o primeiro passo é encontrar o material relevante para a pesquisa, e nem sempre essa primeira etapa pode ser considerada “fácil”; é possível, por exemplo, que documentos e materiais relevantes não estejam entre os que habitualmente são considerados à primeira vista. E para isso o pesquisador deve manter a mente aberta e observar atentamente todas as possibilidades.

Depois de selecionado o material a ser utilizado como fonte para a pesquisa, necessita-se, segundo Gil (2009), verificar a autenticidade e a procedência de todo o material coletado. E, após a verificação, passa-se, então, ao procedimento de codificação e classificação do material para sua posterior análise. A partir daí, as etapas do processo se assemelham às adotadas nas entrevistas. Nesta pesquisa, os dados coletados foram informações complementares, que serão avaliadas sob a ótica da análise de conteúdo, segundo Bardin (2011).

As informações obtidas por meio da documentação serão analisadas e classificadas segundo as categorias que serão apresentadas a seguir.

4.4 ANÁLISE DE DADOS

Optou-se utilizar os estudos de Bardin (2011) como método científico para a análise dos dados coletados. Dessa forma, a análise formal ou discursiva (segunda etapa da HP), proposta por Thompson (1995), de todas as entrevistas em profundidade realizadas e o material institucional coletado serão interpretados e reinterpretados sob essa perspectiva.

Embora a análise de conteúdo seja comumente utilizada em pesquisas quantitativas, ela não é exclusiva, podendo ser aplicada a pesquisas qualitativas, e assim como ressalta Bardin (2011), a análise de conteúdo é feita sobre a linguagem; portanto, qualquer técnica de coleta de dados que possua o código linguístico como meio de informação pode ser observado sob o viés da análise de conteúdo.

Para Bardin (2011), a análise de conteúdo possui assim duas funções primordiais que na prática podem ou não dissociar-se. São elas:

Uma *função heurística*: a análise de conteúdo enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta. É a análise de conteúdo ‘para ver o que dá’. Uma função de *administração da prova*. Hipóteses sob a forma de questões ou de afirmações provisórias, servindo de diretrizes, apelarão para o método de análise sistemática para serem verificadas no sentido de uma confirmação ou de uma informação. É a análise de conteúdo ‘para servir de prova’ (BARDIN, 2011, p. 35-36).

E por onde começar a análise? Para Bardin (2011, p. 36), “esse vaivém contínuo possibilita facilmente a compreensão da frequente impressão de dificuldade no começo de uma análise, pois nunca se sabe exatamente ‘por qual ponta começar’”. A análise de conteúdo, segundo a autora, é um método empírico e, dependendo do tipo de “fala” ou de interpretação que se pretende como objetivo, têm-se múltiplas análises de conteúdo possíveis, e as técnicas adequadas são reinventadas a todo momento.

Depois de delimitar o campo, o funcionamento e o objetivo da análise de conteúdo, Bardin (2011) apresenta a designação do termo “análise de conteúdo” como sendo:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadoras (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

Bardin (2011) aponta para uma dificuldade encontrada na análise de entrevistas. De maneira geral, o pesquisador se confronta com uma série de entrevistas, e o seu objetivo final é poder inferir algo sobre determinada realidade representativa para os indivíduos ou o grupo social a qual pertencem. No entanto, apesar de a fala das pessoas ser enriquecedora, é também cheia de digressões, ou como coloca o autor, polifônica. Então, como utilizar essas falas para inferir algo?

A leitura de uma entrevista é entendida por Bardin (2011, p. 98) como “sintagmática (segue o encadeamento, único e realizado numa entrevista, de um pensamento que se manifesta por uma sucessão de palavras, frases e sequências)” e é ao mesmo tempo “paradigmática (tem em mente o universo dos possíveis: isto não foi dito, mas podia tê-lo sido, ou foi efetivamente dito noutra entrevista)”.

Bardin (2011) conclui que ao se fazer a análise de entrevistas, é raramente possível estabelecer um quadro de categorias único e homogêneo, por causa da complexidade e da multidimensionalidade do material verbal. Para a autora, há duas

possibilidades “ou assumir um ponto de vista geral e homogêneo, ou analisar alguns aspectos específicos, e as duas completam-se” (2011, p. 120).

Utiliza-se, nesta pesquisa, a primeira possibilidade apresentada por Bardin (2011): assumir um ponto de vista geral e homogêneo. O que se propõe ao analisar as entrevistas e o material institucional é avaliar três grandes temáticas – aqui correspondendo às categorias exigidas pela técnica da análise de conteúdo – estabelecendo aproximações entre as respostas dos entrevistados sobre um mesmo assunto. As três grandes categorias (temáticas) seriam: a percepção de sustentabilidade e suas implicações; as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade; as relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional.

4.4.1 Matriz de análise

Foram desenvolvidas duas matrizes de análise para auxiliar no processo de compreensão e de interpretação dos dados obtidos e permitir uma comparação entre eles por meio das entrevistas realizadas. As duas matrizes correspondem às duas últimas categorias da análise de conteúdo: as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade; e as relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional.

A primeira matriz (Figura 3) busca evidenciar os imbricamentos e interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade. O eixo da comunicação tem como base as concepções expostas por Martino (2012), França (2012) e Ferrari (2009), representando uma escala em que a comunicação é compreendida como transmissão de informação (0-5 – Quadrante 1) e no outro extremo a comunicação é tida como um processo complexo de compartilhamento de significados e que assume uma função política (6-10 – Quadrante 2). Já o eixo da sustentabilidade se baseia nos estudos propostos por Elkington (2012) e Veiga (2010), sendo a sustentabilidade entendida como apenas preservação do meio ambiente (0-5 – Quadrante 1) e a sustentabilidade enquanto valor que inclui aspectos econômicos, sociais e ambientais em equivalência (6-10 – Quadrante 3). Já as possíveis intersecções entre a comunicação e a sustentabilidade são representadas pelo Quadrante 4.



FIGURA 3 – MATRIZ DE INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE
 FONTE: A autora (2015).

A segunda matriz (Figura 4) objetiva relacionar a comunicação ambiental (CA) sob a perspectiva de Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014); Del Vecchio de Lima *et al.* (2014) e Cox (2010), e a comunicação organizacional (CO) da Escola de Montreal defendidos por Casali (2009a) e Taylor (2006). O eixo da CA é mostrado pelo Quadrante 1 (0-5) representando a comunicação como divulgação de notícias sobre o meio ambiente e problemas ambientais. Já o Quadrante 2 (5-10) indica a comunicação ambiental exercida por meio de ações que alertam, educam e engajam para a resolução de problemas socioambientais, caracterizando, assim, a ascensão das práticas de comunicação ambiental observada nos objetos empíricos pesquisados. E o eixo da comunicação organizacional é representado pelo Quadrante 1 (0-5) indicando uma ação comunicacional tática e operacional que exerce apenas a função de realizar tarefas e promover a organização. No outro extremo, o Quadrante 3 (5-10) representa uma comunicação organizacional realizada de maneira estratégica e social, no sentido de assumir um posicionamento estratégico junto à organização e que possui uma visão humanizada - que identifica o aspecto social como fator essencial na comunicação organizacional. Já o Quadrante 4 identifica os imbricamentos entre os subcampos encontrados no estudo.



FIGURA 4 – MATRIZ DE RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.
FONTE: A autora (2015)

As aplicações dos procedimentos metodológicos expostos neste capítulo serão descritas a seguir. A análise dos dados coletados será organizada seguindo as três etapas propostas por Thompson (1995): análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva, e interpretação e reinterpretação. A análise de conteúdo será a técnica utilizada para compreender o *corpus* coletado, assim como as matrizes de análise expostas anteriormente contribuirão para ampliar as possíveis inferências de relações entre a comunicação e a sustentabilidade, bem como entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional.

5 INTERPRETAÇÃO E REINTERPRETAÇÃO DOS DADOS: HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE APLICADA

A análise proposta aqui busca responder às três questões norteadoras da pesquisa, com o objetivo de sustentar as argumentações e relações encontradas entre teoria e prática, tendo como perspectiva a hermenêutica de profundidade (HP) apresentada por Thompson (1995). O método propõe três etapas: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação e reinterpretação, ambas aplicadas ao *corpus* coletado.

As análises estão baseadas no modelo proposto por Thompson (1995) e também por Bardin (2011). Como exposto anteriormente, interpretação e reinterpretação dos dados ocorrem simultaneamente de acordo com Thompson (1995), e as análises sócio-históricas e a análise de conteúdo convergem para que essa interpretação seja mais aguçada e completa. Assim sendo, a primeira etapa expõe sobre os objetos pesquisados, situando e contextualizando as três organizações. Em seguida, desenvolve-se a apreciação do material coletado por meio das técnicas da análise de conteúdo. A etapa seguinte busca apropriar-se desse contexto e das análises realizadas, propondo uma interpretação e reinterpretação desses dados com base em uma reflexão crítica. Por vezes, tais etapas se realizam simultaneamente. As análises serão realizadas, como já mencionado, sob três grandes temas (categorias): a percepção de sustentabilidade e suas implicações; as interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade; e por fim as relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional.

5.1 SITUANDO O OBJETO DE ESTUDO

A análise sócio-histórica do objeto empírico, composto pelas três organizações (Ação Integrada, Grupo Boticário e Volvo do Brasil), será descrita a seguir. Ela compõe-se de uma contextualização histórica das empresas, bem como apresenta aspectos relacionados à gestão sustentável realizados pelas organizações que ilustram este estudo e proporcionam uma visão mais acentuada sobre as possíveis relações entre a comunicação e a sustentabilidade.

A Ação Integrada (AI) é uma agência especializada em comunicação interna, fundada em 1995. Sua origem histórica não conta com nenhuma estória ou momento

auge para sua criação ela surge como uma oportunidade de mercado colocada em prática. Nos primeiros dois anos de sua atuação, a agência era uma empresa que oferecia serviços de comunicação integrada¹⁶, mas, a partir desse período, direciona o seu foco para a comunicação interna¹⁷, seguindo na contramão do mercado ao se especializar. Segundo Thierry Pignataro (2015) – diretor de negócios da AI –, essa mudança de posicionamento foi desafiadora, “ser comunicação interna enquanto o mundo empresarial focava na comunicação integrada”. Os anos de 2005 a 2008 representaram um grande marco para o avanço da agência, período correspondente ao *boom* de crescimento, um aumento exponencial tanto da estrutura organizacional como da cartela de clientes. A partir desse momento a AI ganha destaque no mercado brasileiro como especialista em comunicação interna. E, desde sua origem, segundo Pignataro, a agência aplica o conceito de sustentabilidade em sua forma de gestão.

Há 20 anos no mercado, a Ação Integrada oferece serviços de comunicação interna, incluindo: diagnóstico; planejamento estratégico, tático e operacional; assessoramento de lideranças por meio de canais dirigidos, processos de comunicação direta, guias e treinamentos; rede colaborativa com processos de estruturação e manutenção entre facilitadores de comunicação (agentes, BPs, líderes, engajadores, etc.); ouvir os funcionários por meio de desenvolvimento de programas cooperativos, ouvidorias, banco de ideias, entre outros; desenvolvimento de ações em diferentes canais (revista, mural, intranet, newsletter, mural digital, aplicativos, mídias sociais, TV, rádio e canais específicos); ativação ou engajamento dos colaboradores por meio de projetos, campanhas e eventos; e por fim avaliação e mensuração dos resultados, convergindo em novos diagnósticos, pesquisas e monitoramento¹⁸.

¹⁶ Entende-se por comunicação integrada a concepção apresentada por Kunsch (2003, p. 150) como “uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas [da comunicação], permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional”.

¹⁷ A comunicação interna é aquela realizada entre a organização e seus colaboradores, explicado por Kunsch (2003, p. 154) como sendo “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. Atualmente, as redes sociais e a internet também fazem parte de aspectos da comunicação interna, ferramentas como intranet, *Facebook* e e-mail são tecnologias que permitem o diálogo e a aproximação entre organização e colaboradores.

¹⁸ Informações cedidas por Thierry Pignataro, que integra a apresentação institucional da Ação Integrada (Anexo I)

5.1.1 Perfil institucional da Ação Integrada

A Ação Integrada tem, acima de sua missão, um propósito de existir, definido como a contribuição para um mundo empresarial mais integrado. Segundo Pignataro (2015), “é a forma como contribuimos para a construção de um mundo melhor”.

A missão da empresa é oferecer serviços de comunicação interna assertivos, para atender às estratégias de negócios dos clientes e contribuir para o engajamento de seus funcionários.

Os valores da Ação Integrada estão relacionados sob a perspectiva do “nosso jeito de ser e de fazer” e compreendem em primeiro lugar o foco no cliente; em segundo, a atuação centrada nas pessoas. O empreendedorismo, a responsabilidade e a assertividade também integram os aspectos valorativos promovidos pela empresa.

5.1.2 Estrutura organizacional

O modelo de gestão sustentável da AI é desenvolvido por intermédio de uma estrutura organizacional composta por células, e em cada uma delas há um facilitador (gestor). Outro fator interessante é a autonomia de cada célula; elas possuem nomes próprios e suas dinâmicas de trabalho. Cada núcleo celular pode atender a um único cliente, como é o caso da Electrolux (um dos primeiros clientes da agência, desde 1997), ou pode atender uma cartela de clientes¹⁹.

Esse modelo estrutural de organização adota ainda uma célula de facilitação de desenvolvimento, com atuação exclusiva sobre as outras células com o objetivo de desenvolver o negócio, acompanhar a evolução dos outros núcleos celulares e como premissa estimula maior eficácia e excelência em seus projetos. A função exercida por essa célula facilitadora de desenvolvimento pode se mostrar como um exemplo da “ecoeficiência” defendida por Elkington (2012), ou seja, busca potencializar os benefícios e reduzir os impactos. Ela poderia também ser observada como similar à Gestão de Recursos Humanos de organizações.

O organograma atual da AI é composto por aproximadamente 30 funcionários, todos divididos em células. O modelo celular é defendido pelo gestor de negócios da empresa como uma estrutura orgânica, uma vez que elas podem aumentar ou diminuir

¹⁹ Informações cedidas em entrevista por Thierry Pignataro, diretor de negócios da Ação Integrada.

conforme a demanda. Os funcionários são remanejados conforme a configuração celular.

Pignataro (2015), diretor de negócios da agência, elenca ainda quais seriam os benefícios da adoção de um modelo de estrutura organizacional em células:

- maior conexão com os clientes e foco na prestação de serviços;
- maior autonomia da equipe;
- a célula cuida dos fornecedores, da nota fiscal e de todo o processo, fechando o ciclo de contato e acompanhamento com o fornecedor;
- o modelo está baseado na ideia de rede, cada um em seu nível de responsabilidade, mas em cooperação;
- as células interagem muito, elas colaboram o tempo todo entre si.

A Figura 5 a seguir ilustra como seria o modelo celular em um esboço do organograma da Ação Integrada.

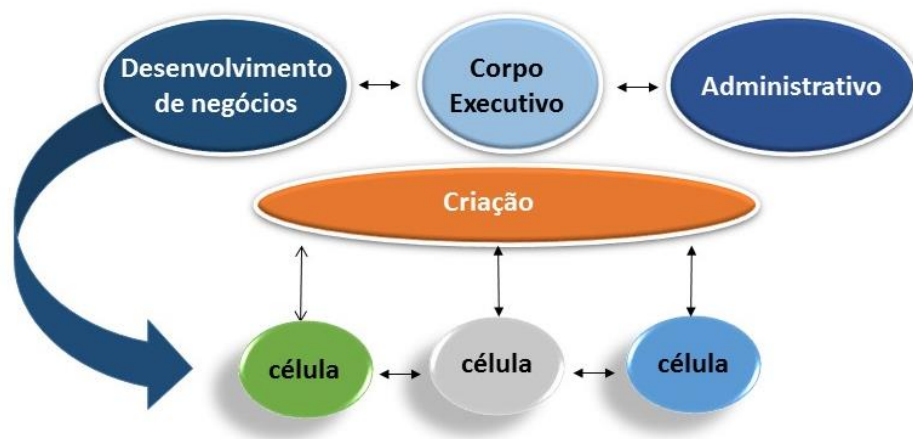


FIGURA 5 – ORGANOGRAMA DA AÇÃO INTEGRADA NO MODELO CELULAR
 FONTE: A autora (2015).

Outro método que compõe o modelo de gestão sustentável adotado pela AI é a configuração híbrida de trabalho. Nessa perspectiva, o funcionário escolhe o local de trabalho, conforme a necessidade. Ele pode realizar reuniões e atendimento ao cliente, ou seja, executar suas funções diretamente no espaço/ambiente do cliente/empresa, assim como pode trabalhar no escritório da Ação Integrada ou realizar o seu trabalho em casa, no modo *home office*. Segundo Pignataro (2015), diretor de negócios da AI, “esse modelo exige maturidade da equipe, mas há ganho em produtividade, ganho em tempo perdido com o trânsito, ganho em qualidade de vida dos funcionários e aumento da manutenção dos funcionários (baixa taxa de

demissões e rescisões)”. O próximo passo da empresa para ampliar esse modelo híbrido de trabalho – e que segundo o diretor de negócios da AI já está em execução – com a inauguração de um novo escritório, um novo espaço *coworking* com o dobro da área atual, local onde não há divisões ou salas específicas para cada funcionário. O que existe é um espaço de trabalho compartilhado.

5.1.3 Gestão de RH da Ação Integrada

Como parte da gestão administrativa da empresa, a AI desenvolve ações de gestão de pessoas para impactar na evolução e satisfação de seus funcionários. E para isso ela dispõe de:

- mapa de carreira;
- gestão de competências (em implantação);
- sessões de *feedback*;
- programas de valorização das pessoas;
- canais de comunicação interna da agência (Intranet, reuniões gerais e mensais, grupo fechado no *Facebook*);
- programa por tempo de casa (vale viagem);
- aniversariantes do mês;
- biblioteca (+/- 300 títulos sobre comunicação, processos e gestão);
- contato da equipe por Skype e telefone (é oferecido um pacote de serviços telefônicos e de internet para funcionários *home officers*).²⁰

5.1.4. Cultura organizacional da Ação Integrada

Para Pignataro (2015), o diferencial da gestão da AI está em sua cultura organizacional, descrita formalmente no guia de cultura da empresa – “Nosso jeito”. Nesse guia são apresentados os cinco comportamentos que serão os valores-guia da organização. Esses comportamentos são avaliados no processo de seleção do funcionário e, depois, sua conduta durante o trabalho. Com base nessa avaliação, outros benefícios extras são oferecidos refletindo no uso consciente dos benefícios e dos recursos fornecidos pela AI.

²⁰ Informações cedidas em entrevista por Thierry Pignataro, diretor de negócios da Ação Integrada.

Periodicamente são ofertadas oportunidades de acesso às novidades do mercado, aos treinamentos de especialização e conhecimento, assim como espaço para debate de novos projetos. Semanalmente são feitas as reuniões com os facilitadores para o acompanhamento das células, é desse modo que o corpo executivo compartilha os acontecimentos e a evolução dos projetos em cada núcleo celular²¹.

5.1.5 Situando a unidade de análise: Volvo do Brasil

O Grupo Volvo foi fundado em 1927, na Suécia, por Assar Gabrielson e Gustaf Larson e é líder mundial em soluções voltadas para o transporte comercial. Atualmente, a multinacional possui operações comerciais em 190 países, conta com 18 fábricas espalhadas ao redor do globo, conta com cerca de 115 mil funcionários, e possui capital aberto com ações negociadas em bolsas de valores.²²

Em 2012, o Grupo Volvo comemorou 35 anos da instalação de sua primeira fábrica em território brasileiro, na cidade de Curitiba-PR, constituindo uma organização com capital fechado, que conta com aproximadamente 4.500 funcionários. A Volvo além da unidade industrial de Curitiba, conta com outra na cidade de Pederneiras-SP. A unidade brasileira da empresa responde pelos negócios do grupo em toda América Latina²³.

A Volvo agrega cinco nichos de negócios, são eles:

- Volvo Trucks – o ramo da empresa que se dedica a desenvolver, produzir e comercializar caminhões.
- Volvo Bus – ramo que se dedica a desenvolver, produzir e comercializar ônibus, com destaque para o *hibribus*, um veículo pertencente à frota de ônibus coletivos da cidade de Curitiba.
- Volvo Financial Services – divisão responsável por um amplo leque de soluções financeiras direcionadas ao segmento de transportes.
- Volvo Construction Equipment – ramo da empresa que se dedica a desenvolver, produzir e comercializar maquinário para a construção civil.

²¹ Informações cedidas em entrevista por Thierry Pignataro, diretor de negócios da Ação Integrada.

²² Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade da Volvo de 2012. Disponível em: <http://www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

²³ Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade da Volvo de 2012. Disponível em: <http://www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

- Volvo Penta – divisão da empresa que comercializa motores marítimos e industriais²⁴.

A Volvo do Brasil é reconhecida por sua gestão de pessoas e por suas práticas socioambientais. Como uma das organizações líderes globais em soluções de transporte, o Grupo Volvo está comprometido em criar propostas mais inteligentes de mobilidade. Iniciativas concretas da empresa na busca por um transporte mais sustentável podem ser observadas, como: o consumo de combustível e as emissões de CO₂ de um caminhão Volvo foram reduzidos em mais de 40% desde 1975; pioneirismo em ônibus híbridos e sistemas organizados de transporte coletivo urbano BRT (Bus Rapid Transit); em 2007, a organização apresentou sete modelos de caminhões que podem ser operados com diferentes tipos de combustíveis renováveis. A Volvo tem ainda uma área de pesquisa e desenvolvimento, criada para desenvolver soluções de segurança inovadoras. A Volvo Penta, por exemplo, possui a patente de um sistema de propulsão denominado de IPS (*Inboard Propulsion System*) que oferece uma redução de cerca de 30% no consumo de combustível (diesel) em relação a um sistema convencional²⁵.

A Volvo é reconhecida, também, por seus programas sociais. O Programa Transformar é uma iniciativa que utiliza a metodologia do gerenciamento de riscos para promover o desenvolvimento comportamental dos motoristas profissionais de caminhão, estimulando um aumento da segurança nas estradas e no dia a dia do caminhoneiro. A empresa conta ainda com programas de incentivo à cultura e ao esporte, dentre as iniciativas apoiadas, estão o filme “À Beira do Caminho”, a Orquestra Opus, o balé Bolshoi do Brasil, a *Camerata Antiqua de Curitiba*, a Caravana Ecológica, o Coral e Orquestra Solidariedade, a competição de vela “*Match Race Brasil*”, o programa “Grael Ventos e Cidadania”, além de vários outros projetos. A empresa patrocina, ainda, a Fundação Solidariedade, sediada em Campo Magro (PR), que desde 1989 abriga crianças e adolescentes em situação de risco social, oferecendo uma nova oportunidade de vida. Há programas socioambientais voltados à comunidade do entorno de sua fábrica de Curitiba (PR), como o projeto Capoeira e Cidadania, atividades educativas, culturais e oficinas de empreendedorismo no Centro

²⁴ Informações cedidas em entrevista por Anaelse Oliveira, gerente de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil.

²⁵ Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade da Volvo de 2012. Disponível em: < http://www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

Volvo Ambiental e campanhas de voluntariado interno, estimulando o envolvimento dos funcionários com a comunidade. A Volvo ampara, também, o Programa Na Mão Certa, uma iniciativa da Childhood Brasil que visa mobilizar governos, empresas e organizações do terceiro setor na busca de soluções para enfrentar a exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras²⁶.

Em 2011, a organização foi eleita pela segunda vez a melhor empresa para se trabalhar no Brasil, de acordo com o *Guia Exame – Você S/A*. E em 2012, foi reconhecida pela mídia como a empresa mais sustentável do setor de caminhões, ônibus e máquinas, segundo a *Revista Imprensa*²⁷.

Desse modo, justifica-se utilizar a Volvo do Brasil como uma unidade de análise para compreender a relação entre comunicação e sustentabilidade, uma vez que a empresa é reconhecida por seu trabalho com gestão de pessoas e sustentabilidade, e é atendida pela Ação Integrada. Tornou-se viável, portanto, analisar o ciclo completo entre agência e cliente em algumas ações voltadas para sustentabilidade e suas relações com o setor de comunicação da empresa.

5.1.6 Situando a unidade de análise: Grupo Boticário

A história do Grupo Boticário se inicia em 1977, quando Miguel Krigsner, recém-formado em Farmácia e Bioquímica, abre uma pequena farmácia de manipulação na rua Saldanha Marinho, no centro de Curitiba-PR²⁸. O novo estabelecimento investia na elaboração de cosméticos naturais e manipulados artesanalmente. A escolha do nome O Boticário foi uma referência aos antigos farmacêuticos, conhecidos no passado como boticas.²⁹ O Grupo, que nasceu em 2010 com o objetivo de se tornar referência no mercado de beleza, hoje conta com aproximadamente 7 mil colaboradores diretos e é formado pelas unidades de negócios: O Boticário, Eudora, quem disse, berenice? e The Beauty Box, além de manter a Fundação Grupo Boticário de Proteção à Natureza. Sua visão não é limitada à oferta de soluções inovadoras aos consumidores acredita na beleza de fazer e realizar e contempla também uma

²⁶ Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade da Volvo de 2012. Disponível em: < http://www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

²⁷ Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade da Volvo de 2012. Disponível em: < http://www.volvo.com.br/publicacoes/relatorio_sustentabilidade2011_2012.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2014.

²⁸ Informações retiradas do site do Grupo Boticário. Disponível em: < http://nossahistoria.grupoboticario.com.br/pt-br/Paginas/interna_decadas.aspx?ano=1970s>. Acesso em: 18 jan. 2015.

²⁹ Informações retiradas do site do Grupo Boticário. Disponível em: < http://nossahistoria.grupoboticario.com.br/pt-br/Paginas/interna_decadas.aspx?ano=1970s>. Acesso em: 18 jan. 2015.

perspectiva que “está além do alcance dos olhos, porque seu maior orgulho é ser um Grupo multiplicador da beleza em todas as suas formas de expressão”³⁰.

Atualmente, a planta de São José dos Pinhais-PR, na região metropolitana de Curitiba, concentra a única fábrica em operação, além de escritórios corporativos – o espaço foi inaugurado em 1982. Em março de 2013, o complexo foi ampliado com a criação do Centro de Pesquisa e Desenvolvimento do Grupo. O terreno total dessa planta é de aproximadamente 145 mil m² e o complexo concentra cerca de 2.200 colaboradores³¹.

O Grupo Boticário também conta com escritórios em Curitiba e São Paulo. Na capital paranaense, a área ocupada é dividida em quatro endereços e a estrutura paulistana está fracionada em dois endereços. A empresa conta ainda com dois Centros de Distribuição localizados em Registro-SP e São Gonçalo dos Campos-BA, além da fábrica em Camaçari-BA, criada em 2014, mas que ainda não está em operação.

A nova fábrica do Grupo Boticário e o novo centro de distribuição (CD), localizados na Bahia, nasceram de projetos arquitetônicos que atribuíram à sustentabilidade seu devido valor. Os projetos foram elaborados pensando nas melhores soluções para diminuir o consumo de recursos naturais, garantir um ambiente de trabalho agradável aos colaboradores e, ainda, privilegiar a mão de obra local, além da contratação de fornecedores da região. Painéis solares para aquecer a água dos vestiários e telhados que diminuem a temperatura interna dos empreendimentos são alguns exemplos³².

O Grupo hoje é reconhecido nacionalmente por seu papel na disseminação da sustentabilidade. Só em 2014, por exemplo, a empresa recebeu diversos prêmios nessa categoria, incluindo: *Guia de Sustentabilidade – Exame*, como uma das empresas mais sustentáveis na categoria bens de consumo; *Prêmio Época Empresa Verde*; *50 Empresas do Bem – Isto É Dinheiro* (a premiação reconheceu as iniciativas do Grupo voltadas à redução do consumo de energia elétrica na planta de São José dos Pinhais e a atuação em logística reversa). Além de ocupar o 2.º lugar no *ranking*

³⁰ Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade de 2013.

³¹ Informações retiradas do site do Grupo Boticário. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/institucional/Paginas/instalacao-estrutura.aspx>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

³² Informações retiradas do site do Grupo Boticário. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/sustentabilidade/Paginas/ecoeficiencia.aspx>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

de empresas mais admiradas, na categoria compromisso social e ambiental da *Revista Época*³³.

Desse modo, justifica-se utilizar o Grupo Boticário como parte do objeto empírico para compreender a relação entre comunicação e sustentabilidade, uma vez que a empresa é reconhecida por seu trabalho nesse campo, além de pertencer à cartela de clientes da Ação Integrada. Sendo viável, portanto, analisar o ciclo completo entre agência e cliente em algumas ações internas voltadas à sustentabilidade e às suas relações com o setor de comunicação da empresa.

5.2 PERCEPÇÕES DE SUSTENTABILIDADE E SUAS IMPLICAÇÕES

Ao concluir a primeira etapa (análise sócio-histórica) da HP sustentada por Thompson (1995), o desenvolvimento das outras duas etapas (análise formal ou discursiva; interpretação e reinterpretação) será realizado simultaneamente a seguir, e as análises serão organizadas seguindo as três categorias propostas anteriormente que mesclam o método de Thompson à técnica proposta por Bardin.

A percepção, ou entendimento, sobre o termo sustentabilidade, para Pignataro da Ação Integrada, “é muito empírica” e é “compreendida de forma objetiva por meio do tripé social, ambiental e econômico”, conectando-se à visão do *triple bottom line* proposto por Elkington (2012). Anaelse Oliveira (2015), da Volvo do Brasil, também associa o entendimento da sustentabilidade baseado nos três pilares; segundo a entrevistada, “a sustentabilidade trata de um conceito amplo, que integra de forma equilibrada os aspectos sociais, econômicos e ambientais. Para ser sustentável, uma iniciativa precisa ser economicamente viável, socialmente justa e ecologicamente correta”. Do mesmo modo, Lisa Lieberbaum (2015), do Grupo Boticário, defende que “sustentabilidade é garantir a perenidade do negócio, equilibrando os resultados econômicos com responsabilidade e comprometimento nos âmbitos social e ambiental”. Embora apresentando diferenças sutis, é possível interpretar que os entrevistados apresentam uma visão semelhante sobre o que seria o significado de sustentabilidade.

Os aspectos que diferem são relacionados ao modo de executar ações voltadas para a sustentabilidade, por assim dizer. Para a Volvo do Brasil, a sustentabilidade

³³ Informações retiradas do site do Grupo Boticário. Disponível em: <<http://www.grupoboticario.com.br/pt-br/institucional/premios/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 18 jan. 2015.

está diretamente relacionada ao futuro, com o legado positivo que a empresa pretende deixar para as próximas gerações, e essa sustentabilidade é construída por meio de atitudes no presente³⁴. Já para o Grupo Boticário, exercer a sustentabilidade também inclui envolver todos os atores que se relacionam com a organização, criando uma “responsabilidade compartilhada, em que todos atuam para a melhoria contínua”³⁵. Desse modo, é possível reinterpretar como as três organizações podem ser perfeitamente caracterizadas como atores sociais, uma vez que, como defendido anteriormente (no capítulo teórico sobre a comunicação), essas empresas assumem seu papel de incorporar novos valores (Ferrari, 2009) e, conseqüentemente, ao praticá-los passam a exercer a função política da comunicação (Simões, 1995), buscando transformar o meio social.

Para a Ação Integrada, as três dimensões da sustentabilidade se misturam constantemente, e para executá-las, segundo Pignataro, existem as ações que se encaixam no “jeito simples” de promovê-las, como a discussão sobre a utilização de papel - avaliando se realmente é necessário e efetivo imprimir um material, ou se o papel é de fácil reaproveitamento - são ações do cotidiano da empresa e ações tomadas de forma individual. De maneira macro, são executadas ações do “jeito do cliente”, que seriam as diretrizes para planejamento e tomada de decisões; por exemplo, a visão de transformação social que o cliente busca desenvolver³⁶. Essa visão global é aplicada a todas as ações desenvolvidas pela agência para aquele cliente, pois a identidade do cliente deve estar refletida nas ações, inclusive em termos visuais.

Outro ponto de destaque sobre o entendimento de sustentabilidade para a AI é sobre a forma como ela a exerce. Segundo o seu diretor de negócios, são três as maneiras que a empresa concebe sobre essa questão: o primeiro entendimento é da AI consigo mesma, ou seja, é a concepção de sustentabilidade que a própria agência acredita e repassa. Esse entendimento se imbrica com a percepção do cliente, produzindo uma terceira via possível: a percepção da AI para o cliente. Sendo que todos esses formatos mesclam-se a todo o momento. Portanto, para cada cliente é possível inferir que existe um significado, reiterando o que foi exposto teoricamente

³⁴ Volvo do Brasil. Material institucional “Construindo um novo futuro” cedido pela entrevistada Anaelse Oliveira.

³⁵ Informação cedida em entrevista por Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário.

³⁶ Informações cedidas em entrevista por Thierry Pignataro, diretor de negócios da Ação Integrada.

sobre a polissemia do termo nos estudos em sustentabilidade. O conceito é, portanto, polivalente e se transforma de acordo com o contexto aplicado.

Para a Volvo do Brasil, a política de sustentabilidade está constituída sobre três pilares: o código de conduta da empresa; os valores corporativos (qualidade, segurança e respeito ao meio ambiente); e o *The Volvo Way* (guia ou diretrizes da empresa), enfatizando a energia, a paixão e o respeito pelas pessoas³⁷. São esses três pontos que guiam a multinacional para atingir a sua visão de tornar-se líder global em soluções para um transporte sustentável, bem como contribuir para a construção de um novo futuro³⁸. Ou seja, mesmo entendendo a sustentabilidade como um conceito amplo, a empresa buscou delimitar o seu campo de atuação e designar políticas para a sua execução e mensuração. O que levanta uma aproximação entre a concepção de sustentabilidade de Veiga (2010), entendendo a sustentabilidade como um valor, que deve ser intrínseco a qualquer indivíduo ou organização. Embora haja certa desconfiança sobre a práxis dessas políticas, durante toda a conversa a entrevistada Anaelse Oliveira (2015) reitera inúmeras vezes essa preocupação em ter a sustentabilidade como um valor norteador da empresa e, dessa forma, quaisquer ações ou produtos advindos dela terão a sustentabilidade refletida. Por isso, a coordenadora explica que não há necessidade de existir um setor especificamente de sustentabilidade.

O valor sustentabilidade deve permear todos os setores da organização, e as ações e mensurações da sustentabilidade corporativa são acompanhadas por um conselho formado por colaboradores de todos esses setores, que acompanham e avaliam as práticas de sustentabilidade realizadas pela empresa. Essa visão da Volvo do Brasil também exemplifica o que foi defendido por Elkington (2012), ao apontar que as mudanças para atingir a sustentabilidade real não podem ser superficiais, elas requerem mudanças profundas, como redefinir as visões e os significados de igualdade, justiça social e ética empresarial.

No Grupo Boticário há uma divisão entre os setores de Comunicação e de Sustentabilidade. A área de sustentabilidade existe no Grupo Boticário desde 2001, antes denominada Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. Apenas em 2012 passou a se chamar Sustentabilidade. Nesse mesmo ano foi construída, ainda, a visão de longo prazo para toda a organização, que contou com a participação

³⁷ Volvo do Brasil. Material institucional “Construindo um novo futuro” cedido pela entrevistada Anaelse Oliveira.

³⁸ Volvo do Brasil. Material institucional “Construindo um novo futuro” cedido pela entrevistada Anaelse Oliveira.

desde o conselho de administração até colaboradores de mais de 40 gerências. A gestão dessa estratégia é feita pelo Departamento de Sustentabilidade, ligado à diretoria executiva de Recursos Humanos³⁹.

Com relação aos aspectos cotidianos de práticas de sustentabilidade, o Grupo Boticário esclarece, segundo Lisa Lieberbaum (2015), que:

A sustentabilidade está totalmente inserida no cotidiano da empresa, já que é parte do posicionamento estratégico, e os temas prioritários definidos têm relação com diversas áreas da empresa. Atualmente temos mais de 200 colaboradores, de mais de 40 gerências da empresa, trabalhando diretamente com temas e iniciativas de sustentabilidade, inclusive com metas em seus acordos profissionais⁴⁰.

Dessa forma o Grupo, segundo o analista sênior de comunicação Felipe Salomão (2015), integra a concepção de sustentabilidade “desde a busca pelas melhores matérias-primas para os produtos e embalagens até o ganho de eficiência no consumo de energia e água por meio de projetos específicos e práticas de reuso” – exemplificando a concepção de “ecoeficiência” de Elkington (2012). A companhia pratica ainda o conceito em suas relações diárias, seja com colaboradores e fornecedores ou por meio de projetos desenvolvidos junto a comunidades do entorno da fábrica. Essa prática de engajamento com os *stakeholders* pode se aproximar do ideal de colaboração de Cox (2010, p. 15, tradução livre da autora), que consiste em “um modo de comunicação que convida o *stakeholder* a se engajar na resolução de conflitos por meio da sensibilização e do debate”⁴¹. A colaboração é caracterizada como construtiva, aberta a diálogos, que possuem foco no futuro, com ênfase na aprendizagem, e com certo grau de compartilhamento e nivelamento do poder no campo. Assim sendo, a sustentabilidade no Grupo Boticário está presente também no dia a dia dos consumidores, uma vez que há a preocupação em proporcionar a adequação do ponto de venda com as melhores práticas defendidas pela marca.

Outro ponto questionado aos entrevistados foi se eles percebem como as ações e práticas sustentáveis afetam a realidade. Para Felipe Salomão (2015), do Grupo Boticário, “a prática da sustentabilidade afeta a realidade unicamente sob o aspecto da diminuição dos impactos sociais e ambientais causados pela atividade

³⁹ Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, em entrevista cedida à autora em 13 de janeiro de 2015.

⁴⁰ Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, em entrevista cedida à autora em 13 de janeiro de 2015.

⁴¹ At the center of these modes of conflict resolution is the ideal of collaboration, a mode of communication that invites stakeholders to engage in problem-solving discussion rather than advocacy and debate (COX, 2010, p. 15).

industrial. A partir do momento em que a empresa se preocupa em reduzir ao máximo tais impactos, as práticas se tornam sensíveis ao meio”. Para Lisa Lieberbaum (2015), “a sustentabilidade está totalmente relacionada à realidade, já que está intimamente ligada à sociedade que vivemos e aos recursos naturais que utilizamos”. É possível inferir, desse modo, que a concepção do Grupo Boticário, por meio da fala dos colaboradores entrevistados, está diretamente relacionada ao meio ambiente. As práticas e ações sustentáveis realizadas pela empresa buscam transformar o meio e reduzir os impactos na questão ambiental, aproximando-se parcialmente do que é argumentado por Del Vecchio de Lima *et al.* (2013) sobre o papel da comunicação ambiental que, por meio de fundamentos comunicacionais, permite estimular uma transformação buscando a sustentabilidade do meio.

A Volvo do Brasil, representada por Anaelse Oliveira, conta com uma visão um pouco mais abrangente do que a apresentada pelos entrevistados do Grupo Boticário. Para ela, “as empresas possuem um papel essencial de contribuir e se engajar nos problemas sociais. A empresa tem que fazer parte, e as ações desenvolvidas pela empresa afetam toda a sociedade”⁴². A fala da representante da Volvo ilustra o que foi exposto sobre a organização assumir o seu papel enquanto ator social (Ferrari, 2009), e além de incorporar novos valores, de exercer a função política de inserir-se no debate sobre o tema e de engajar os seus *stakeholders* para uma mudança de comportamento. Exemplifica-se outro ponto exposto por Ferrari (2009), ao verificar na fala de seus representantes que a empresa assume uma postura de lógica social, portanto, assume uma visão social dos negócios.

O Programa Volvo de Segurança no Trânsito (PVST) é outro exemplo dado pela entrevistada. A iniciativa nasceu em 1987 com o objetivo de mobilizar e conscientizar a sociedade brasileira para um trânsito mais seguro. Desde sua criação, o PVST, por meio de diversas ações que incluem discutir o tema com os funcionários, ações com foco nos motoristas de caminhão, oferece ainda informações aos familiares dos colaboradores no informativo “VIC em família” (informativo interno, que é enviado para a casa do funcionário). Essas ações são catalisadoras e articuladoras, incentivando a educação, a geração de ideias e também almejam promover o debate, a conscientização e o reconhecimento de iniciativas que contribuem de forma efetiva para gerar mais segurança no trânsito, e conquistar a meta zero acidentes com

⁴² Informações cedidas em entrevista, por Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil.

produtos do Grupo Volvo⁴³. Todas as ações de comunicação desenvolvidas pela empresa, sejam elas internas ou externas, também trabalham o tema de segurança. “Os vídeos de segurança apresentados (e a segurança não é apenas de trabalho ou no trânsito, mas segurança como premissa para qualquer ação, em casa, no cuidado com os filhos)”⁴⁴ são outro exemplo. Sobre o papel da gestão sustentável na transformação do meio socioambiental Anaelse Oliveira (2015) esclarece que:

A responsabilidade começa nos funcionários, e a gestão sustentável é utilizar a cadeia de negócios e os *stakeholders* da organização para disseminar os temas de relevância social, para alcançar um bem coletivo (retomando a ideia do impacto na sociedade). Portanto, acredito que afete e muito a realidade, pois é por meio da sustentabilidade que promovemos inclusão e desenvolvimento social, engajamento da sociedade (cada um deve ter a atitude sustentável, e em todas as ações). E isso é um trabalho contínuo e os resultados são de médio e longo prazo.⁴⁵

O que foi exposto por Anaelse Oliveira, da Volvo do Brasil, corrobora o que foi defendido por Cox (2010), quando afirma que uma das possibilidades de prática da comunicação ambiental consiste, por exemplo, em realizar campanhas que educam, mudam atitudes ou mobilizam, como suporte para determinada ação. Essas práticas são algumas vezes caracterizadas como *marketing* social. Embora o foco não seja especificamente o meio ambiente. É possível interpretar, desse modo, que a campanha PVST pode ser considerada um exemplo disso, pois ela busca educar, mudar a atitude de todos os seus *stakeholders* (funcionários, familiares, caminhoneiros, entre outros) e engajá-los na campanha de segurança do trânsito.

Para Thierry Pignataro (2015) da Ação Integrada, “a sustentabilidade é uma demanda do mundo”, ela precisa existir para que os negócios das empresas continuem a existir. Mas ela vai além de simplesmente manter a sobrevivência de uma organização “a sustentabilidade torna o mundo melhor, pois cuidando dos aspectos básicos da sustentabilidade, estamos compartilhando riquezas e responsabilidades. Portanto, a visão do tripé (econômico, social e ambiental) afeta e transforma a realidade”⁴⁶. Essa visão de Pignataro se associa literalmente ao conceito de Elkington (2012) do *triple bottom line*, mas também reflete a concepção de lógica social

⁴³ Informações retiradas do material “Programa Volvo de Segurança no Trânsito”, cedido por Anaelse Oliveira, em entrevista no dia 23 de dezembro de 2014.

⁴⁴ Informações cedidas em entrevista, por Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil e corroborada por Thierry Pignataro, da Ação Integrada.

⁴⁵ Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil, em entrevista cedida em 23 de dezembro de 2014.

⁴⁶ Thierry Pignataro, diretor de negócios da Ação Integrada.

defendida por Ferrari (2009), exemplificando como a agência está adotando uma visão social dos negócios, incluindo outras questões, e passando a assumir o seu papel enquanto um ator social, ciente de suas responsabilidades para com a sociedade na qual está inserida.

Desse modo, como foi exposto pelos entrevistados, a sustentabilidade tem um papel fundamental, não só na manutenção e preservação dos recursos naturais, mas se ela for adotada enquanto um valor intrínseco às ações do homem, reiterando o que foi defendido por Veiga (2010) e Elkington (2012), ela é capaz de alterar e transformar a realidade. As práticas sustentáveis auxiliam no desenvolvimento de uma sociedade mais justa, com menos desigualdades sociais, entendendo que o meio ambiente possui seus limites. Extrapolando os limites que o próprio planeta impõe ao homem, os aspectos econômicos também são afetados; portanto, a sustentabilidade oferece uma possibilidade de “caminho alternativo”, demonstrando que as concepções propostas por Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014) estão refletidas no contexto organizacional. A busca por uma ruptura com o modelo hegemônico, mesmo que no interior do próprio sistema, é uma oportunidade descoberta e que está sendo aos poucos explorada pelas organizações.

Observa-se, assim, que a concepção de sustentabilidade enquanto valor, defendida teoricamente por Veiga (2010), e as percepções de aplicabilidade da sustentabilidade sob *triple bottom line* de Elkington (2012) são observadas empiricamente com mais ênfase nas falas de Anaelse Oliveira, da Volvo do Brasil, e de Thierry Pignataro, da Ação Integrada.

5.3 INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

O segundo ponto de investigação são as intersecções entre o campo da comunicação e os estudos em sustentabilidade. Para o Grupo Boticário existem, sim, relações, pois “para que os nossos *stakeholders* estejam envolvidos e engajados em nossas ações são necessárias diversas ações de comunicação, para promover o que estamos realizando, porque é o que se espera de parceria e responsabilidade compartilhada”⁴⁷. Desse modo, a organização empreende diversas ações de comunicação, para informar sobre as práticas e ações sustentáveis desenvolvidas. O

⁴⁷ Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, em entrevista cedida à autora em 13 de janeiro de 2015.

principal meio de comunicação das ações de sustentabilidade do Grupo Boticário é o Relatório de Sustentabilidade, publicado anualmente seguindo as diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI). Sobre a divulgação das práticas socioambientais do grupo, Lisa Lieberbaum (2015) esclarece que:

Publicamos esse relatório através do nosso *website* institucional e fazemos envio da versão impressa para alguns *stakeholders*. Além disso, realizamos palestras e patrocinamos eventos sobre o tema. Essas são as principais ações para os públicos gerais. Para públicos específicos temos outras ações, como a comunicação interna para os colaboradores, *e-news* para fornecedores, cadernos de sustentabilidade para franqueados, entre outras⁴⁸.

Há uma preocupação de que todos entendam o que está sendo feito e a relevância e o impacto dessas ações para a sociedade. “Não queremos que a sustentabilidade seja mostrada de forma superficial, e sim como algo que é vital para os negócios atualmente”⁴⁹. Essa visão revela a adoção de uma lógica social adotada pelo Grupo e se aproxima da concepção de Ferrari (2009) de uma visão social dos negócios.

Felipe Salomão esclarece que o Grupo Boticário definiu em 2012 sua estratégia de sustentabilidade de longo prazo, e todas as ações de comunicação desenvolvidas devem ser guiadas por essa estratégia.

As mensurações das ações sustentáveis do Grupo Boticário foram desenvolvidas internamente, por meio de um índice de sustentabilidade, que avalia a *performance* quanto à sustentabilidade em quatro temas: transparência, gestão de processos, capilaridade da atuação e reputação. Esse índice é acompanhado anualmente e indica a evolução no tema. Além disso, há diversos indicadores para cada um dos temas de atuação priorizados, com metas definidas e avaliação constante⁵⁰. As ações de comunicação desenvolvidas para a área de sustentabilidade do Grupo Boticário seguem a mesma premissa. Felipe Salomão afirma que “o principal indicador da área (de comunicação) é o índice de sustentabilidade, uma ferramenta interna que mensura a evolução da inserção da sustentabilidade nos processos do Grupo e permite comparar a *performance* ao longo do tempo”. Salomão explica que o

⁴⁸ Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, em entrevista cedida à autora em 13 de janeiro de 2015.

⁴⁹ Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, em entrevista cedida à autora em 13 de janeiro de 2015.

⁵⁰ Lisa Lieberbaum, analista sênior de sustentabilidade do Grupo Boticário, em entrevista cedida à autora em 13 de janeiro de 2015.

índice foi criado com referência tanto em indicadores externos – *Global Reporting Initiative* (GRI); Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE); prêmios e *rankings* reconhecidos – quanto indicadores internos. Felipe Salomão (2015) descreve a mensuração dos resultados em sustentabilidade, como sendo:

Além do índice, temos indicadores definidos para cada um dos focos de atuação da estratégia de sustentabilidade, com metas e mensuração constante. Para a mensuração desses indicadores, diversas áreas são envolvidas, já que os processos de sustentabilidade estão distribuídos por toda a empresa.⁵¹

A Volvo do Brasil também aponta as relações entre a comunicação e a sustentabilidade. Suas ações comunicativas são desenvolvidas tanto para informar quanto para engajar e desencadear mudanças comportamentais. Desse modo, a comunicação é promovida internamente (por meio de eventos, portal, treinamentos dos funcionários e das lideranças, programa de desenvolvimento de lideranças em uma gestão sustentável, TVs corporativas, entre outros) e externamente (por meio de relatório de sustentabilidade, seção no *site* da Volvo pontuando as ações desenvolvidas). Além de utilizar propagandas institucionais (programas desenvolvidos pelo setor de comunicação corporativa, como o Programa Volvo de Segurança no Trânsito, o Centro Volvo Ambiental, entre outros) e mídias em geral (filmes, impressos, sendo o meio eletrônico ainda mais efetivo, propagandas e todas as outras formas de mídias)⁵².

Quando questionados sobre os imbricamentos da comunicação e da sustentabilidade, surgindo a expressão “comunicação sustentável”, os entrevistados apontam para um grande distanciamento entre o que pretende ser e o que realmente acontece na prática. Para Felipe Salomão, do Grupo Boticário:

O conceito de comunicação sustentável ainda é pouco praticado na minha percepção. Acredito que ainda há confusão entre o entendimento de sustentabilidade como estratégia e de ações de responsabilidade social e ambiental, o que atrapalha na hora de entender a sustentabilidade como tendência também para a comunicação. Já as estratégias para uma comunicação para a sustentabilidade estão mais em cena, uma vez que o tema já é sensível a todas as empresas que pretendem se manter

⁵¹ Felipe Salomão, analista sênior de comunicação do Grupo Boticário, em entrevista cedida em 13 de janeiro de 2015.

⁵² Informações cedidas em entrevista, por Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil.

competitivas. Comunicar as ações de sustentabilidade passou a ser uma necessidade urgente, uma vez que o consumidor exige essa prática.⁵³

A existência de uma comunicação para a sustentabilidade também é apontada por Anaelse Oliveira, da Volvo do Brasil, e por Thierry Pignataro, da Ação Integrada.

Nunca ouvi falar sobre comunicação sustentável. O que conheço são agências especializadas na área de sustentabilidade que desenvolvem relatórios de sustentabilidade, ou consultoria na gestão sustentável. Conheço inclusive duas agências referências nesses processos de comunicação para a sustentabilidade, a Report Sustentabilidade e a Idea Sustentabilidade (de Ricardo Voltolini). Eles trabalham com consultoria em gestão sustentável e possuem uma plataforma de liderança sustentável. A Volvo apoia o projeto, e ele busca educar os líderes e prepará-los para uma gestão sustentável. O conteúdo da plataforma é usado pela Volvo do Brasil para trabalhar com as lideranças internas da empresa (projeto “Liderando para um novo futuro”). O que conheço é uma comunicação para a sustentabilidade, inclusive fiz o curso oferecido pela Aberje.⁵⁴

Para Pignataro (2015) “não conheço o termo ‘comunicação sustentável’, e o que reconhece como válido é uma comunicação para a sustentabilidade, comunicação voltada para a sustentabilidade”. Portanto, é possível interpretar que uma concepção de “comunicação sustentável”⁵⁵ ainda não é reconhecida na academia nem na parcela do mercado reconhecida por suas ações de sustentabilidade, como é o caso da Volvo do Brasil, do Grupo Boticário e da Ação Integrada. O que os entrevistados reforçam é a ideia de uma comunicação para a sustentabilidade, ou seja, uma comunicação que busca um caminho para atingir a sustentabilidade. Ao sobrepor as concepções de sustentabilidade enquanto valor e caminho para afetar e transformar a realidade, como foi exposto anteriormente, pode-se inferir que as três organizações, focos desta investigação, compreendem e assinalam o papel fundamental da comunicação em afetar e transformar a realidade, respondendo a uma das questões norteadoras desta pesquisa. Ao comunicar as ações de sustentabilidade desenvolvidas pela empresa, ela necessariamente atinge, educa e engaja os seus públicos, aproximando-se do ideal de colaboração apontado por Cox (2010). E como as ações enfatizam a sustentabilidade, em todas as suas nuances, a percepção delas é de que a sustentabilidade será, conseqüentemente,

⁵³ Felipe Salomão, analista sênior de comunicação do Grupo Boticário, em entrevista cedida em 13 de janeiro de 2015.

⁵⁴ Anaelse Oliveira, coordenadora de programas institucionais e de responsabilidade social corporativa da Volvo do Brasil, em entrevista cedida em 23 de dezembro de 2014.

⁵⁵ O termo “comunicação sustentável” não é reconhecido no campo científico, e neste trabalho ele é entendido como um neologismo.

repassada aos *stakeholders* e os atingirá com o intuito de motivá-los para a mudança nos aspectos econômicos, como redução de consumo e consumo consciente; aspectos sociais, por meio de uma mudança comportamental, de engajamento e de inserção social, diminuindo gradativamente as barreiras sociais; e, por fim, aspectos ambientais com redução do impacto e preservação dos recursos naturais. Essas práticas sustentáveis podem ser caracterizadas como formas de exercer a comunicação ambiental, e é a comunicação ambiental pragmática de Cox (2010) que reforça essa ideia, pois elas (as práticas) almejam educar, alertar e auxiliar na resolução de problemas socioambientais.

É possível reinterpretar e afirmar ainda que a expressão “comunicação sustentável” não se aplica à realidade. Se for compreendida enquanto uma comunicação que possui o papel de repensar o processo comunicativo sob o viés da sustentabilidade, ou seja, a adoção de uma perspectiva sustentável da comunicação, ela não se constata no objeto estudado. O que essas práticas de comunicação para a sustentabilidade representam são ações que promovem ou divulgam a sustentabilidade, e mais intensamente, como exposto anteriormente, elas assumem o papel de agir em prol da sustentabilidade, buscando educar, alertar, e mudar comportamentos para uma sustentabilidade real.

Ao utilizar a Matriz de interfaces entre comunicação e sustentabilidade (Figura 3) para ampliar as percepções de análise, é possível inferir e classificar as três organizações (Volvo do Brasil, Grupo Boticário e Ação Integrada) no quadrante 4 da matriz. Embora, como já ressaltado, elas possuam sutis diferenças nas percepções sobre o conceito de sustentabilidade, sua essência se mantém.

Se considerar o eixo da comunicação como base, as concepções expostas por Martino (2012), França (2012) e Ferrari (2009), representando uma escala em que a comunicação é compreendida como transmissão de informação (0-5 – Quadrante 1) e o outro extremo, a comunicação é tida como um processo complexo de compartilhamento de significados, que assume uma função política (6-10 – Quadrante 2), pode-se inserir tanto a Volvo do Brasil, como a Ação Integrada e o Grupo Boticário no segundo quadrante. Ambos reconhecem o papel complexo da comunicação para, além de divulgar a sustentabilidade, promovê-la para educar e engajar os *stakeholders*, como já mencionado, exercendo assim o papel de ator social nesse contexto.

Já o eixo da sustentabilidade se baseia nos estudos propostos por Elkington (2012) e Veiga (2010), além das visões de experts na área como Leff (2001), Leis (2004) e Sachs (2008), sendo a sustentabilidade entendida como apenas preservação do meio ambiente (0-5 – Quadrante 1) e a sustentabilidade enquanto valor que inclui aspectos econômicos, sociais e ambientais em equivalência (6-10 – Quadrante 3). Ficou evidente nas falas dos entrevistados que a sustentabilidade é percebida como um valor, e que os aspectos econômicos, sociais e ambientais são pilares fundamentais para que a sustentabilidade seja exercida de maneira real.

E como as três organizações representam as possíveis intersecções entre a comunicação - compreendida enquanto compartilhamento, exercendo sua função política - e a sustentabilidade - assumida como um valor que agrega aspectos econômicos, sociais e ambientais igualmente - elas se enquadram no quarto quadrante, conforme observa-se abaixo.



FIGURA 6 - MATRIZ APLICADA DE INTERFACES ENTRE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE
 FONTE: A autora (2015).

E, assim como foi exposto por Elkington (2012), ao desenvolver uma maneira de aplicar a sustentabilidade, por meio de três vertentes que possam ser mensuradas, as três organizações, que formam o objeto empírico deste estudo, apresentam o desenvolvimento de ações voltadas para uma prosperidade econômica, por meio da ecoeficiência, conforme destacado anteriormente. Assim como também se preocupam com a justiça ambiental, o Grupo Boticário mais intensamente por meio de diversas ações. “Todas as etapas do ciclo de vida de nossos produtos seguem

diretrizes de sustentabilidade para que, do começo ao fim, nós possamos transformar o mundo em um lugar mais belo”⁵⁶. E a Volvo do Brasil, da mesma forma, ao desenvolver, por exemplo, a tecnologia de combustível híbrido no *hibribus*, e se desafiar ao tornar-se líder global em soluções de transporte sustentável. Além de demonstrarem, inclusive, a preocupação com a justiça socioambiental, ao tentar promover uma sustentabilidade socioeconômica, as três empresas declaram ter o foco da atenção nas pessoas, ou seja, o social é um pilar fundamental e é compreendido em uma complexidade.

Assim como expôs Elkington (2012), reinterpreta-se que não é possível avaliar se uma empresa é ou não sustentável, o que se deve observar são os seus esforços para atingir a sustentabilidade, e, embora haja certa parcialidade nas entrevistas, pode-se inferir que as três empresas (Grupo Boticário, Volvo do Brasil e Ação Integrada) empreendem esforços para se alcançar essa sustentabilidade real. O Grupo Boticário e a Volvo do Brasil, por serem grandes corporações, possuem um impacto maior na inserção dessas ações, seja atingindo o grande número de colaboradores e suas famílias, seja por inserir o tema e tornar-se destaque na mídia por suas ações de sustentabilidade. Essa mudança das empresas pode não alterar completamente o pensamento da sociedade, mas com certeza apresenta parcialmente a adoção da lógica social (Ferrari, 2009) e as transformaram em defensoras efetivas e vigorosas da eficiência dos recursos e da sustentabilidade (Elkington, 2012).

Nota-se, portanto, que uma concepção ampla da sustentabilidade busca atingir integralmente os três pilares (econômico, social e ambiental) e é essa a alternativa plausível para se realizar a transição para um desenvolvimento verdadeiramente sustentável.

5.4 RELAÇÕES ENTRE COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Utiliza-se a matriz de relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional (Figura 4) para auxiliar no processo de interpretação e reinterpretação dessas relações.

⁵⁶ Informações retiradas do Relatório de Sustentabilidade do Grupo Boticário, ano 2013.

O eixo da CA é representado pelos Quadrantes 1 (0-5), representando a comunicação como divulgação de notícias sobre o meio ambiente e problemas ambientais, e 2 (5-10), que indica a comunicação ambiental exercida por meio de ações que alertam, educam e engajam para a resolução de problemas socioambientais. Esse eixo objetiva caracterizar as práticas comunicativas exercidas sobre os aspectos destacados por Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014); Del Vecchio de Lima *et al.* (2014) e Cox (2010).

Já o eixo da CO é representado pelos Quadrantes 1 (0-5) indicando uma ação comunicacional tática e operacional que exerce apenas a função de realizar tarefas e promover a organização, e 3 (5-10), que representa uma comunicação realizada de maneira estratégica e social, no sentido de assumir um posicionamento organizacional com uma visão humanizada, ou seja, aquele que identifica no aspecto social um fator essencial para exercer a comunicação organizacional em sua totalidade. O quarto quadrante identifica os imbricamentos possíveis entre os subcampos, encontrados no estudo, conforme observa-se na figura abaixo.

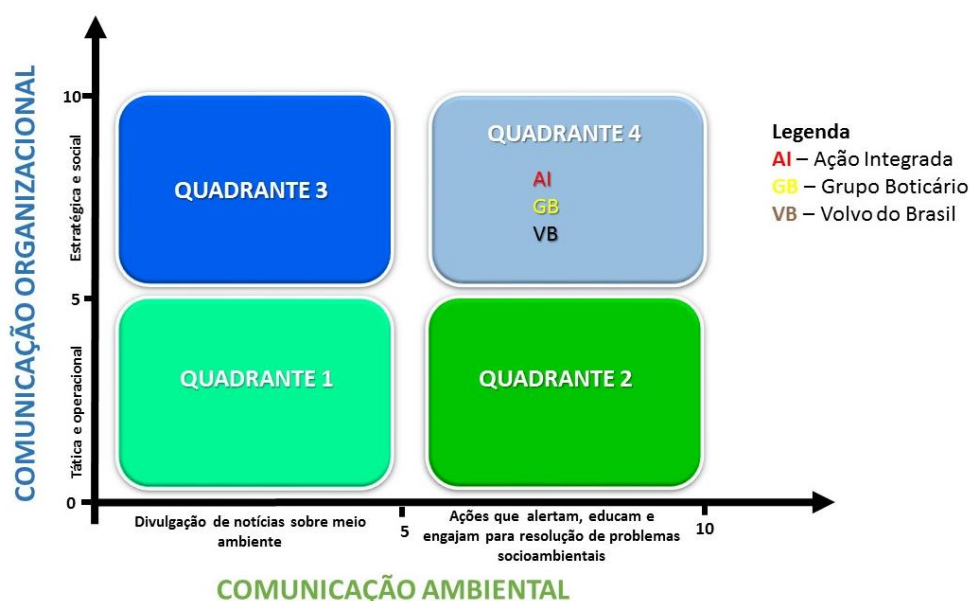


FIGURA 7 – MATRIZ APLICADA DE RELAÇÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO AMBIENTAL E A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

FONTE: A autora (2015).

Como já mencionado, Cox (2010) defende que a CA é um meio simbólico usado na construção dos problemas ambientais e na negociação dessas diferentes respostas da sociedade. Ela é ainda compreendida como um veículo pragmático e constitutivo, pois a comunicação ambiental almeja educar, alertar e auxiliar na resolução de problemas socioambientais. Se ela é descrita dessa maneira, as ações

comunicativas empreendidas pela Volvo do Brasil, Grupo Boticário e Ação Integrada podem ser interpretadas como práticas dessa comunicação. Mas o que as recoloca nessa matriz são as relações dessas práticas de comunicação ambiental exercidas no contexto organizacional, ou seja, assim como defende Cox (2010), praticar a comunicação ambiental não está atrelada apenas aos meios institucionalizados, qualquer sujeito pode aceitar o desafio de exercê-la, e é o que se pode inferir dessas organizações. Por intermédio de ações comunicativas, elas intencionam educar, alertar e auxiliar na diminuição de problemas socioambientais e na transição para uma sustentabilidade real.

Essa concepção de transição para um novo modelo pode ser compreendida também como a busca por uma mudança, transformação do meio. E essa transformação é apontada tanto por Loose, Machado e Del Vecchio de Lima (2014), ao enfatizar que a CA é uma modalidade de comunicação que atrelada à perspectiva ambiental tem o potencial de promover o exercício da cidadania planetária, estimulando ações que transformam o ambiente, assim como por Kunsch (2009a), ao defender que o papel da comunicação é construir novas realidades e esse papel é exercido pelas empresas no contexto organizacional. Ou seja, tanto a comunicação ambiental como a comunicação organizacional destacam o potencial transformador da comunicação, independentemente do contexto em que ela seja exercida, seja no contexto ambiental, seja no contexto organizacional. Nesta investigação depreende-se esse potencial nas organizações pesquisadas, embora com sutis diferenças de nuances, como o potencial de afetar a realidade de organizações de grande porte; por exemplo, a Volvo e o Grupo Boticário não podem ser comparadas literalmente em relação à Ação Integrada. Desse modo, as organizações podem se enquadrar no quadrante 4 da matriz, ou seja, elas conseguem ser exemplos de intersecções entre o eixo da comunicação ambiental e da comunicação organizacional.

Outro aspecto encontrado é o destaque que Casali (2009a) dá as organizações, ao afirmar que são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros, perspectiva essa adotada pela Escola de Montreal. Além das práticas cotidianas, Taylor (2006) aponta os textos como aspectos materiais estudados pela corrente canadense. Entende-se que as práticas cotidianas da empresa são reflexos de sua cultura organizacional, e os aspectos materiais produzidos por essas organizações também refletem os valores e a essência da empresa. Portanto, ao observar que as organizações estudadas dedicam grande parte de seus esforços

comunicativos ao público interno, almejando transformá-los e engajá-los para determinadas ações- – como é o caso do tema segurança na Volvo do Brasil –, é possível inferir que elas possuem seu foco nas pessoas, reiterando a fala de Mumby (2009), em que a organização como o contexto de interação entre pessoas, o fator humano passa a ser o objeto de pesquisa da comunicação organizacional. Outro exemplo é como a Ação Integrada adota como um de seus valores a atuação centrada nas pessoas, refletindo em sua missão de contribuir para o engajamento dos funcionários, exemplificando mais uma vez a visão da Escola de Montreal e de Mumby sobre o papel do fator humano nas organizações.

Essas ações voltadas para a mobilização em prol de resoluções de problemas socioambientais, por exemplo, vai ao encontro do que foi exposto por Cox (2010) sobre o ideal de colaboração, intencionando o engajamento dos *stakeholders*. Essas campanhas de mobilização, segundo Cox (2010), algumas vezes caracterizadas como *marketing* social, buscam educar, mudar comportamentos e atitudes e mobilizar como suporte para ações. Esses são exemplos de práticas de comunicação ambiental. Outra vez evidencia-se a classificação das organizações pesquisadas no quarto quadrante da Matriz de relações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional (Figura 7).

Casali (2009a) enfatizou, como destacado no capítulo três, o papel fundamental da comunicação, pois é por meio dela que os indivíduos se tornarão representantes da interação, e é por meio dessa interação que são capazes de agir sobre ela. Esse potencial de agir sobre algo é apontado por Thompson (1995) como o papel de sujeito-objeto que possui a capacidade de agir e transformar. E a busca por esse agir e transformar do meio é exatamente o que almeja a comunicação ambiental, como pode ser inferida das argumentações de Del Vecchio de Lima *et al.* (2014).

O que se pretendeu com este estudo, e parcialmente se constatou, foi que as organizações Volvo do Brasil, Grupo Boticário e Ação Integrada tomaram para a si a responsabilidade enquanto atores sociais, de responsabilidades e respostas a sociedade a qual pertencem. Reinterpreta-se, assim, que todas as ações e práticas sustentáveis por elas exercidas intencionam, em maior ou menor grau, agir e transformar o meio, representando uma transição para assumir a lógica social (Ferrari, 2009) e realizar uma transição para um modelo de desenvolvimento verdadeiramente sustentável, com equilíbrio entre os aspectos econômicos, sociais e ambientais.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os limites naturais anunciados e presenciados diariamente provocaram uma mudança profunda no pensamento referente à relação homem/natureza. Essa preocupação da sociedade com questões do meio ambiente se acentuou nas últimas décadas, ganhando aderência também no campo da comunicação. O resgate histórico apresentado no trabalho demonstrou que a questão ambiental passou a fazer parte, também, da agenda de muitas organizações, as quais começaram a entender a necessidade de se zelar pelo planeta, por meio de ações que preservem a natureza.

Notou-se que o exercício desses novos papéis requer um repensar tanto sobre a maneira como essas organizações desenvolvem seus negócios quanto nas estratégias de posicionamento que usam para promover suas ações. É nesse contexto que se constatou o impacto significativo que as questões ambientais causam no contexto organizacional. Diante disso, a pesquisa buscou desvendar quais poderiam ser as interfaces e imbricamentos entre a comunicação e a sustentabilidade.

Para nortear o trabalho foram desenvolvidas três questões-chave, sendo elas:

- Quais são as interfaces possíveis entre comunicação e sustentabilidade?
- As práticas de uma comunicação para a sustentabilidade afetam a realidade? Como isso ocorre?
- Há possibilidade de aproximações entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional?

Respondendo a primeira questão, concluiu-se que são diversas as possibilidades de interfaces entre a comunicação e a sustentabilidade. A primeira interface pode ser caracterizada como a pesquisa científica que suscitou imbricamentos entre o campo da comunicação e do meio ambiente, com ênfase na sustentabilidade socioambiental. Exemplo disso é o campo da comunicação ambiental, e os estudos dentro da comunicação que relacionam sustentabilidade com processos comunicativos e midiáticos. O aporte teórico apontou que a comunicação possui um papel fundamental para a transformação do comportamento da sociedade, se há uma necessidade de adotar-se a perspectiva sustentável à civilização é por meio do processo comunicativo que conseguiremos promover e informar sobre a sustentabilidade, e ir além, ao assumir essa função a comunicação adquire um papel

mais complexo de educar, engajar e contribuir para alterar hábitos e comportamentos culturais.

A segunda interface que pode ser observada foi a comunicação para a sustentabilidade enquanto nicho de negócio, evidenciando o aspecto econômico dessa relação. Em um contexto em que a sustentabilidade e a responsabilidade social ganharam status de “agregadores de valor”, os conceitos mostraram-se uma fonte lucrativa de negócios. E nesse aspecto cabe ressaltar a grande diferença entre a simples “máscara” da sustentabilidade para incrementar a comunicação – mais conhecida como prática de *greenwashing* -, e o fazer comunicativo baseado na perspectiva socioambiental, adotada enquanto um valor intrínseco a qualquer processo organizacional, almejando alertar a sociedade sobre a gravidade dos problemas socioambientais, além de educar, engajar e mobilizar a população para procurar e praticar soluções verdadeiramente sustentáveis. Constatou-se com a pesquisa que as três organizações pesquisadas – Ação Integrada, Grupo Boticário e Volvo do Brasil – possuem uma visão semelhante sobre o significado de sustentabilidade, compreendido enquanto um valor que equilibra aspectos sociais, ambientais e econômicos. Confirmou-se, portanto, a polivalência do termo sustentabilidade que se transforma de acordo com o contexto aplicado.

Outras interfaces também foram observadas como o aspecto ambiental, por exemplo, no qual a comunicação assumiu o papel de divulgar e instigar debates sobre a preservação do meio ambiente. Destaca-se nesse cenário o jornalismo e a comunicação ambiental, como foi retratado anteriormente.

E o aspecto social é outra interface possível e bastante ampla. A aproximação entre comunicação e sustentabilidade socioambiental possibilita não só a denúncia de questões sociais como desigualdade, desemprego, racismo, entre inúmeras outras questões; como apresenta o potencial de transformar essa realidade, diminuindo as barreiras da desigualdade e promovendo justiça social aos cidadãos por meio de um trabalho digno, salários justos e respeito à diversidade.

Apesar de não ter sido possível avaliar se as organizações pesquisadas são ou não sustentáveis, o que se observou foram os seus esforços para atingir a sustentabilidade, e, embora haja certa parcialidade nas entrevistas, pode-se inferir que o objeto empírico empreende esforços para alcançar essa sustentabilidade socioambiental.

E pode-se confirmar, também, a primeira hipótese levantada nessa pesquisa de que há sim uma relação teórica entre o campo da comunicação e a sustentabilidade socioambiental. No entanto, verificou-se que essa relação é pouco explorada no campo empírico. Esse quadro está começando a mudar, uma vez que mais organizações estão atribuindo à sustentabilidade o seu devido lugar, enquanto um valor que deve permear todos os processos organizacionais, mas ainda apresenta um longo caminho a percorrer. A questão ambiental não pode mais ser adiada, ela necessita de soluções criativas e sustentáveis hoje, para garantir a perenidade da população no futuro.

Com relação a segunda questão norteadora, foi possível concluir que as práticas de uma comunicação para a sustentabilidade afetam a realidade. Todos os entrevistados confirmaram o potencial de uma comunicação para a sustentabilidade de agir e transformar o meio, pois ela pode atuar ativamente em mudanças de atitude e de comportamento dos indivíduos. Portanto, se a comunicação sob a perspectiva da sustentabilidade for adotada enquanto um valor, intrínseco a organizações e indivíduos, ela afeta diretamente a cultura da sociedade e altera o seu *modus operandi*. Essa capacidade de agir e transformar o meio é um exemplo prático do ideal de colaboração defendido por Cox (2010), e que pode ser observado nas três organizações estudadas. A sustentabilidade oferece, assim, uma possibilidade de “caminho alternativo” para essa sociedade pós-moderna.

Verificou-se, ainda, que há inúmeras possibilidades de aproximação e imbricamentos entre a comunicação organizacional e a comunicação ambiental, confirmando assim a segunda hipótese levantada no início da pesquisa, e respondendo, também, a terceira questão norteadora do trabalho. O primeiro aspecto constatado são as práticas da comunicação ambiental no contexto organizacional. Exemplo disso foram as práticas sustentáveis adotadas pelo Grupo Boticário na construção da nova fábrica na Bahia – elaborado a partir de premissas de ecoeficiência, diminuição do consumo de recursos naturais, valorização da mão-de-obra local e de fornecedores locais, dentre outros -, assim como as práticas da Ação Integrada em seu modelo de gestão celular, que incluiu a sustentabilidade em todo o seu processo produtivo. A Volvo do Brasil também apresentou inúmeras iniciativas que se caracterizam como práticas de comunicação ambiental, tais como: o desenvolvimento da tecnologia de *hibribus*, utilizado pela prefeitura de Curitiba; e programas socioambientais que incentivam a cultura, capacitam a comunidade no

entorno da fábrica e promove campanhas de conscientização sobre segurança no trânsito. Essas e outras práticas sustentáveis citadas ao longo do trabalho podem ser caracterizadas como exemplos práticos de comunicação ambiental. E ao comunicar essas ações de sustentabilidade desenvolvidas pelas organizações, elas buscam atingir, educar e engajar seus públicos, aproximando-se do ideal de colaboração.

Outro aspecto de aproximação entre a comunicação ambiental e a comunicação organizacional é a questão do fator humano, enfatizado tanto na Escola de Montreal como na comunicação ambiental de Cox e Del Vecchio de Lima. Isso porque o aspecto social é aquele que apresenta o maior potencial de mudança para a adoção de uma perspectiva socioambiental, com relação aos pilares econômico e ambiental. Fica evidente que é só através da sociedade que é possível preservar o meio ambiente e buscar, no aspecto econômico, um desenvolvimento sustentável, sem o engajamento do pilar social os outros pilares não se movem.

Foi possível observar, ainda, outro aspecto de conexão entre ambos os campos (comunicacional e ambiental), o reconhecimento do “poder” da comunicação em agir e transformar a realidade, por meio de ações que alteram a cultura.

Há, portanto, inúmeras possibilidades de imbricamentos entre o campo da comunicação ambiental e da comunicação organizacional, o estudo levantou apenas alguns aspectos de aproximações possíveis entre os campos. E a abertura para a reflexão dessas aproximações são oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas posteriores, que aprofundem a investigação entre as potenciais relações e o resultado disso para ambas as áreas.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Sonia; CERQUEIRA, Jean Fábio. *Comunicação ambiental como campo de práticas e de estudos*. **Comunicação & Inovação**. Vol. 13, nº 24. São Caetano do Sul, 2012.

BACHA, Maria de Lourdes; SCHAUN, Angela. *Considerações teóricas sobre o conceito de sustentabilidade: uma reflexão sobre elementos conceituais e revisão da literatura*. In: **Comunicação e Sustentabilidade: conceitos, contextos e experiências**. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

BALDISSERA, Rudimar. *A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas*. In: KUNSCH, Margarida K. e OLIVEIRA, Maria de Lourdes (orgs.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo, SP: Edições 70, 2011.

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

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação, Jornalismo e Meio Ambiente: teoria e pesquisa**. São Paulo – SP: Mojoara Editorial, 2007.

_____. *Comunicação e Sustentabilidade: aproximações e rupturas*. **Revista Razon y Palabra**. Cidade do México, n. 79, maio/julh. 2012. Disponível em: <http://www.razonypalabra.org.mx/N/N79/M79/05_Costa_M79.pdf>. Acessado em: 17 de outubro de 2013.

CAPRA, Fritjof. *Meio Ambiente e Educação*. In: TRIGUEIRO, André. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Campinas, SP: Armazém do Ipê, 2008.

CASALI, Adriana Machado. *Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”*. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. *Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas*. **Revista Organicom**. Vol. 6, nº 10/11, 2009b. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/186/286>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

CMMAD. **Nosso Futuro Comum**. Rio de Janeiro, FGV, 1991.

COX, Robert. *Study and Practice of Environmental Communication*. In: COX, Robert. **Environmental communication and the public sphere**. California: Sage Publication, 2010.

_____. *Social-Symbolic Constructions of Environment*. In: COX, Robert. **Environmental communication and the public sphere**. California: Sage Publication, 2010.

DEL VECCHIO DE LIMA, Myrian; LOOSE, E.B. ; SILVA JÚNIOR, P. ; DUARTE, V. ; SCHNEIDER, T.C. ; MEI, D.S. **A comunicação ambiental como forma de enfrentamento dos dilemas socioambientais**. In: II Encontro Interdisciplinar de Comunicação Ambiental (EICA), 2013, Aracaju- SE. ANAIS 2º EICA - 2013, 2013.

DEL VECCHIO DE LIMA, Myrian Regina; LOOSE, Eloisa Beling; SCHNEIDER, Thaís Cristina; NOGAROLLI, Aparecida de Fátima; LAMBACH, Higor Francisco. *Os dilemas da Comunicação Ambiental no contexto do desenvolvimento hegemônico*. **Revista Comunicação, Mídia e Consumo**. Ano 11, Vol. 11, nº 32, 2014.

ELKINGTON, John. **Sustentabilidade, canibais com garfo e faca**. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2012.

FELDMANN, Fábio. *Meio Ambiente e Consumismo*. In: TRIGUEIRO, André. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Campinas: Armazém do Ipê, 2008.

FERRARI, Maria Aparecida. *Uma leitura crítica da comunicação e das Relações Públicas no Brasil e na América Latina*. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FRANÇA, Vera V. *O objeto da comunicação/ A comunicação como objeto*. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

GASKELL, George. *Entrevistas individuais e grupais*. In: BAUER, Martin W. e GASKELL, George (orgs). **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2013.

GIL, Gilberto. *Meio Ambiente e Cultura*. In: TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento**. Campinas, SP: Armazém do Ipê, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**. São Paulo: Atlas, 2009.

KUNSCH, Margarida K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. *A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global*. In: KUNSCH, Margarida. K. e OLIVEIRA, Maria de Lourdes (orgs.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

_____. *Percurso paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação**

organizacional: histórico, fundamentos e processos. Vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica.* **Revista Organicom.** Vol. 6, nº 10/11, 2009b. Disponível em: <
<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/185/284>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

KUNSCH, Margarida. K.; MOYA, Iara Maria da Silva; SMITH, Vivian Paes Barretto. **Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas: um primeiro olhar.** Manaus: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013.

LAYRARGUES, Philip. P. **A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica.** São Paulo: Annablume, 1998.

LEIS, Hector Ricardo. *O mercado e o desenvolvimento sustentável.* In: LEIS, Hector Ricardo. **A modernidade insustentável: às críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea.** Montevideo: Coscoroba Ediciones, 2004.

LOOSE, Eloisa Beling; MACHADO, Claudia C. Lopes; DEL VECCHIO DE LIMA, Myrian Regina. *Comunicação ambiental: um caminho possível para difundir perspectivas alternativas e emancipatórias.* In: **International Colloquium Epistemologies of the South: south-south, north-north, south-north global learnings.** Coimbra: Alice, 2014.

MARTINO, Luiz C. *De qual comunicação estamos falando?* In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

_____. *Interdisciplinaridade e objeto de estudo da comunicação.* In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera V. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** 12 ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

MOUSINHO, Patricia. *Glossário.* In: TRIGUEIRO, A. **Meio ambiente no século 21: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento.** Campinas, SP: Armazém do Ipê, 2008.

MUMBY, Dennis K. *Entrevista: A Comunicação Organizacional em uma perspectiva crítica.* **Revista Organicom.** Vol. 6, nº 10/11, 2009. Disponível em: <
<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/205/305>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual.* **Revista Organicom.** Vol. 6, nº 10/11, 2009. Disponível em: <
<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/184/285>>. Acesso em: 26 jan. 2015.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SILVESTRIN, Celsi Brönstrup. *Relações Públicas e Comunicação Organizacional em discussão*. **Revista Organicom**. Vol. 6, nº 10/11, 2009. Disponível em: < <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/189/289> >. Acesso em: 26 jan. 2015.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SOARES, A. T. *Comunicação sobre a sustentabilidade organizacional em sociedades complexas*. In: KUNSCH, Margarida. K. e OLIVEIRA, Maria de Lourdes (orgs.). **A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

TAYLOR, James. *Comunicação organizacional: uma ciência híbrida*. **Estudos**. 2006. Disponível em: < <http://www2.metodista.br/agenciarp/entrevista.pdf> >. Acesso em: 7 jan. 2015. Entrevista concedida a Adriana Machado Casali.

THOMPSON, John B. *A Metodologia da interpretação*. In: THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

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

YIN, Robert. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ENTREVISTA AÇÃO INTEGRADA.....	121
APÊNDICE B - ENTREVISTA GRUPO BOTICÁRIO – SUSTENTABILIDADE	126
APÊNDICE C - ENTREVISTA GRUPO BOTICÁRIO – COMUNICAÇÃO.....	129
APÊNDICE D - ENTREVISTA VOLVO DO BRASIL.....	131

APÊNDICE A – ENTREVISTA AÇÃO INTEGRADA

Perfil do Entrevistado

- 1) Nome: Thierry Pignataro Neto
- 2) Idade: 35 anos
- 3) Formação profissional (graduação, especialização, mestrado): Graduado em Relações Públicas (UFPR), Especialização em Marketing Empresarial (UFPR) e Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas (FAE), consultor Adigo
- 4) Cargo na agência: Diretor de Negócios
- 5) Funções (descrição do cargo): liderança de atendimento aos clientes e operação dos serviços.
- 6) Desde quando trabalha na agência: Desde 1999.

Histórico da Ação Integrada

- 7) Quando foi fundada? Fundada em 15/02/1995
- 8) Como surgiu a ideia de criar a Ação Integrada? Não existe nenhuma história ou estória sobre o surgimento e a fundação da agência. O que houve uma oportunidade colocada em prática. De 1995 a 1999 era uma agência de comunicação, a partir de 1999 foco em comunicação interna, indo na contramão do mercado, se especificar, ser comunicação interna quando o mundo empresarial focava na comunicação integrada. Em 2006, 2007 e 2008 foi um boom na agência, um crescimento exponencial, aumento da cartela de clientes e de destaque no mercado como especialização em comunicação interna, e a partir desse momento a inserção de um pensar sustentável.
- 9) Quem somos? Há 19 anos no mercado, somos uma empresa especializada em comunicação interna e apaixonada por projetos que conectam as empresas e seus colaboradores. Buscamos o engajamento das pessoas. Nossa premissa é informar para formar e transformar. Para isso, criamos e gerenciamos projetos que cultivam o orgulho de pertencer e o alinhamento entre as estratégias organizacionais e as expectativas de realização profissional do público interno. Aplicamos nossa inteligência em comunicação interna como consultores, contribuindo na idealização de projetos, e como realizadores, participando da gestão, operação e avaliação de campanhas, eventos, programas e veículos de comunicação interna.
- 10) O que fazemos? Tudo de comunicação interna, do início ao fim.
- 11) Missão, visão e valores da Ação Integrada
 - * Nosso propósito – Contribuir para um mundo empresarial mais integrado (o que contribuimos para construir um mundo melhor).
 - * Missão – Oferecer serviços de comunicação interna assertivos para atender às estratégias de negócios de nossos clientes e contribuir para o engajamento de seus funcionários.
 - * Nosso jeito de ser e de fazer – 1. Foco no cliente; 2. Atuação centrada nas pessoas; 3. Empreendedorismo; 4. Responsabilidade; 5. Assertividade.
- 12) Serviços oferecidos
 - * Nossas soluções em comunicação interna – 1. Planejamento (estratégico, tático e operacional); 2. Liderança (assessoramento de lideranças, canais dirigidos, processos de comunicação direta, pauta, guias e treinamentos); 3. Rede colaborativa (processos de estruturação e manutenção entre facilitadores de comunicação (agentes, BPs, líderes, engajadores, etc); 4. Ouvir os funcionários (programas cooperativos, ouvidorias, bancos de ideias, etc); 5. Canais (revista, murais, intranets, newsletters, murais digitais, aplicativos, mídias sociais, tvs, rádios e canais específicos); 6. Ativação (projetos, campanhas e eventos); 7. Avaliação (diagnósticos, pesquisas e monitoramentos).
- 13) Estrutura organizacional (número de funcionários, setores, etc.)

- * modelo de negocio estruturado em células (a hierarquia exista, mas é utilizada mais nas tomadas de decisão)
- * cada facilitador (gestor) possui uma célula
- * cada célula possui um nome
- * cada célula pode atender um único cliente (ex. Electrolux) ou pode atender uma cartela de clientes;
- * existe ainda uma célula de facilitação de desenvolvimento, esta célula possui como objetivo o desenvolvimento do negocio, o acompanhamento do desenvolvimento das outras células na busca por maior excelência.
- * n. de funcionários – aprox.. 30 pessoas (divisão em células)
- * as células são orgânicas – elas podem aumentar ou diminuir conforme a demanda
- * existem dois modelos de célula, a célula dentro da empresa (ex. caso Electrolux, há 18 anos que a equipe trabalha diariamente dentro da empresa, isso traz alguns benefícios como um ambiente propicio e de maior aceitação para implantar inovações, no entanto, o lado negativo é a constante questão de identidade da equipe.

Benefícios do modelo em célula

- Maior conexão com os clientes
- Maior autonomia da equipe
- A célula cuida dos fornecedores, da nota fiscal, de todo o processo
- O modelo esta baseado na ideia de rede, cada um no seu nível de responsabilidade, mas em cooperação
- As células interagem muito (colaborando o tempo todo) entre elas;
- Foco no cliente (agradece sempre ao cliente).

Figura do Thierry

- Líder e facilitador dos negócios

Modelo de trabalho hibrido (a pessoa escolhe o local de trabalho)

- Reuniões e atendimento ao cliente;
- Escritório da Ação Integrada
- Home Office
- Este modelo exige maturidade da equipe, ganha em produtividade, ganha no tempo perdido com o transito, ganha em qualidade de vida dos funcionários, e aumenta a manutenção dos funcionários (baixa taxa de demissões e rescisões).
- Próximo passo (já em execução) – sala como espaço de co-working

Gestao de RH da AI

- Plano de carreira
- Gestão de competências
- Sessões de feedback
- Valorização das pessoas
- Principal canal de com. Interna da agencia é o *Facebook* (comunidade fechada), email (google, ferramentas e aplicativos), menor custo e maior beneficio.
- Programa tempo de casa (vale viagem + carta aos pais);
- Aniversariantes do mês
- Biblioteca da ação (+/- 300 titulos sobre comunicação, processos e gestão)
- Contato da equipe por Skype e telefone
- Ex. telefone é feito um pacote GVT para cada funcionário (instalação no home office, software original, paga as pessoas em carteira, relatório de transporte (cobre os custos com gasolina, estacionamento); seguro de vida coletivo; vale refeição (todos os dias do mês); plane de saúde (100% de cobertura);

- Uso consciente dos benefícios

Gestão diferenciada da AI

- Cultura organizacional (comportamento dos líderes e facilitadores, guia de cultura (Nosso jeito), no guia são apresentados 7 comportamentos que seriam os valores guia (esses comportamentos são avaliados durante o processo de seleção do funcionário e de comportamento durante o trabalho, em cima dessa avaliação de comportamento que outros benefícios extras são oferecidos).
- Mensalmente (cultura , novidades, treinamentos, projetos)
- Reuniões semanais com os facilitadores para acompanhamento das células
- Na cultura organizacional (guia – Nosso jeito) estão os valores detalhados e como praticá-los; guia de conduta; competências (desdobramentos dos valores); em cima das competências o desenvolvimento de gestão de Rh (em processo).

Comunicação e Sustentabilidade

14) Qual é o seu entendimento de “sustentabilidade”? Essa percepção de sustentabilidade é repassada pela AI aos seus clientes ou a Ação absorve a ideia (entenda-se significado) do cliente? O entendimento de sustentabilidade é muito empírico, e é entendido por meio do tripé social, ambiental e econômico (visão do triple bottom line). E o entendimento é feito de três formas:

- * entendimento da ação consigo mesmo;
- * entendimento da ação para o cliente;
- * entendimento do clientes
- * E esses entendimentos se misturam e discutem constantemente.
- * a parte econômica tem um impacto maior
- * o modo simples, e o jeito da AI (papel com IFC, discussão com o cliente se é necessário toda a criação)
- * jeito do cliente (visão de transformação (Boticario); técnica aplicada a identidade do cliente, inclusive em termos visuais).

15) Como a sustentabilidade está inserida no cotidiano da Ação Integrada (interna e externamente)? Aplicação do jeito da AI e do cliente, assim como o modelo em células (visão de gestão sustentável).

16) Existe uma preocupação com a cadeia de fornecedores dos clientes e da Ação Integrada? A preocupação com a cadeia de fornecedores é por meio de contrato que os clientes exigem; buscam mais profissional; papel certificado (ISSO 140001 – poucos tem), premissa é usada como base para tomar a decisão.

17) Como é feita a mensuração dos resultados da agência?

- *Existe a mensuração quando há abertura do cliente para a mensuração seja feita antes e depois;
- * avaliação (balanço) das ações.
- * ex. campanha de economia de água (mensuração do resultado final, e quantificação dos litros de água poupados, conseqüentemente uma visão de gerar lucro, portanto o cliente perceber a comunicação como investimento não gasto).

18) Na sua opinião, enquanto profissional de comunicação e sócio da AI, como você percebe a apropriação do mercado de expressões como “comunicação sustentável” e ações de uma comunicação para a sustentabilidade? Não existe isso de comunicação sustentável, um termo muito abstrato, nunca ouviu falar, o que reconhece como válido é uma comunicação para a sustentabilidade, comunicação voltada para a sustentabilidade.

19) Como você enxerga que as práticas de sustentabilidade afetam a realidade?

- * a sustentabilidade é uma demanda do mundo

- * vale a pena a sustentabilidade p/continuar lucrando, o negocio continuar a existir
- * sustentabilidade torna o mundo melhor
- * cuidando dos aspectos básicos da sustentabilidade, compartilhar riquezas e responsabilidades
- * visão do tripé – afeta e transforma a realidade

Caso Volvo

20) Como a Ação Integrada desenvolve ações de sustentabilidade em conjunto com o cliente “Volvo”?

- * ações de comunicação interna
- * na área de sustentabilidade ex. programa volvo de segurança no transito

Programa Volvo de Segurança:

- Forte senso de segurança;
- Ex. semana nacional do transito (ações para os funcionários)
- Mídias pontuais (ex. catraca, folder, outdoor)
- Comportamento dos funcionaiors (reduzir emissão)
- Objetivo gerar uma reflexão e mudança de comportamento, focado no transito

Semana do Meio ambiente:

- Folder p/ os funcionários;
- O funcionário passaria por 4 pontos (como uma trilha);
- Cada torre tinha um tema (energia elétrica, agua, resíduos e poluição)

SIPAT:

- Ação realizada no ginásio
- Objetivo geral da campanha> cuidar do outro, cuidar de si mesmo;
- Ação teatro de cabibe;
- Parada da fabrica (palestra com Tom Coelho sobre qualidade de vida)
- Vídeo para os funcionários com a família de alguns funcionários (muito emocionante, mostrando a falta de a família sentiria da pessoa, e para cuidar de si e dos outros tanto no trabalho como no transito, e em outros ambientes como em casa).

Videos na TV interna

- Mundo mais integrado
- SIPAT
- Comunicação com os funcionários, com familiares sobre a importância da segurança dentro e fora do trabalho.

Caso Grupo Boticário

21) Como a Ação Integrada desenvolve ações de sustentabilidade em conjunto com o cliente “Grupo Boticário”?

- * ações de comunicação interna e desenvolvimento do relatório de sustentabilidade

* ex. instalação de nova fábrica na Bahia (2013) forte transformação social da cidade, grande exemplo que ilustra a conscientização e a concretização das ações de sustentabilidade da empresa.

- Boticario trabalha com 4 pilares estratégicos, um deles é a sustentabilidade
- AI: relatório de sustentabilidade, inscrição p/prêmios de sustentabilidade;
- Os pedidos de sustentabilidade passa pelo setor de comunicação do próprio Grupo Boticario e depois são passadas para a AI.

APÊNDICE B – ENTREVISTA GRUPO BOTICÁRIO - SUSTENTABILIDADE

Perfil do Entrevistado

- 1) Nome: Lisa Lieberbaum
- 2) Idade: 24 anos
- 3) Formação profissional (graduação, especialização, mestrado): Graduada em administração de empresas
- 4) Cargo na empresa: Analista de Sustentabilidade Sênior
- 5) Funções (descrição do cargo): Análise de indicadores, análise de tendências e Expressão
- 6) Desde quando trabalha no grupo: 2013

Sustentabilidade

7) Quando foi fundada a área de sustentabilidade do Grupo Boticário?

A área de sustentabilidade existe no Grupo Boticário desde 2001, antes denominada Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. Em 2012 a área passou a chamar apenas Sustentabilidade.

8) Qual é o seu entendimento de “sustentabilidade”?

Para mim, sustentabilidade é garantir a perenidade do negócio, equilibrando os resultados econômicos com responsabilidade e comprometimento nos âmbitos social e ambiental. É também envolver todos os atores que se relacionam, criando o que chamamos de responsabilidade compartilhada, em que todos atuam para a melhoria contínua.

9) Quais são as ações de sustentabilidade realizadas pelo Grupo Boticário?

O Grupo Boticário definiu sua estratégia de sustentabilidade de longo prazo em 2012, em que os temas Matérias Primas e Embalagens, Ecoeficiência e Canais de Venda foram priorizados para a nossa atuação com olhar para o ano de 2024. Definidos esses temas, temos diversas ações, como por exemplo: entendimento e melhoria dos impactos sociais e ambientais dos nossos produtos, tanto referente às matérias primas quando a embalagens utilizadas; coleta de embalagens pós-consumo através dos nossos pontos de venda; melhoria dos processos construtivos, tanto de nossas operações (como por exemplo, nossa nova operação na Bahia, que foi construída seguindo premissas do LEED), quanto das lojas de todas as nossas unidades; projetos para redução do consumo de água, energia, emissões de gases de efeito estufa e geração de resíduos em nossas operações (operacionais e administrativas); desenvolvimento das nossas revendedoras para o empreendedorismo. Estas são apenas uma parte das ações que o Grupo realiza, mais informações e detalhes estão disponíveis nos nossos relatórios de sustentabilidade publicados anualmente em nosso website institucional.

10) Existe uma mensuração dos resultados alcançados com as ações de sustentabilidade?

Sim, nós desenvolvemos internamente um índice de sustentabilidade, que mensura nossa performance em sustentabilidade em quatro temas: transparência, Gestão de Processos, Capilaridade da atuação e Reputação. Esse índice é mensurado anualmente e indica nossa evolução no tema. Além disso, temos diversos indicadores para cada um dos temas de atuação priorizados, com metas definidas e mensuração constante.

11) Como a sustentabilidade está inserida no cotidiano da empresa?

A sustentabilidade está totalmente inserida no cotidiano da empresa, já que é parte do posicionamento estratégico, e os temas prioritários definidos tem relação com diversas áreas da empresa. Atualmente temos mais de 200 colaboradores, de mais de 40 gerências da empresa, trabalhando diretamente com temas e iniciativas de sustentabilidade, inclusive com metas em seus acordos profissionais.

12) Existe uma preocupação com a cadeia de fornecedores do Grupo?

Sim. Toda nossa atuação em sustentabilidade é compartilhada com nossa cadeia de valor. Temos ações específicas de sustentabilidade para os nossos fornecedores, como o Guia de Gestão de Sustentabilidade para fornecedores, que compartilha nossa visão e estratégia de sustentabilidade e orienta a atuação dos nossos parceiros, anualmente aplicamos um questionário de auto avaliação em nossos fornecedores estratégicos, que gera planos de ações para melhorias nos temas. A nota desta auto avaliação compõe também a nota geral do fornecedor na premiação do Grupo Boticário. Realizamos também visitas e auditorias como foco em melhoria nos aspectos de sustentabilidade. Realizamos periodicamente oficinas para os nossos fornecedores, abrangendo temas diversos, como por exemplo, ciclo de vida dos produtos, emissão de gases de efeito estufa (para as transportadoras), entre outros temas. Estas são apenas uma parte das ações que o Grupo realiza, mais informações e detalhes estão disponíveis nos nossos relatórios de sustentabilidade publicados anualmente em nosso website institucional.

13) Como você enxerga que as práticas de sustentabilidade afetam a realidade?

A sustentabilidade está totalmente ligada à realidade, já que está intimamente ligada com a sociedade que vivemos e os recursos naturais que utilizamos.

Comunicação e Sustentabilidade

14) Qual é o seu entendimento sobre as relações entre a sustentabilidade e a comunicação? Existem relações?

Sim, para que os nossos stakeholders estejam envolvidos e engajados em nossas ações são necessárias diversas ações de comunicação, para explicitar o que estamos realizando e por que e o que se espera de parceria e responsabilidade compartilhada.

15) Como a sustentabilidade é comunicada aos diversos públicos do Grupo Boticário (funcionários, clientes, fornecedores, franquiados, acionistas, etc)?

O principal meio de comunicação das ações de sustentabilidade do Grupo Boticário é o Relatório de Sustentabilidade, que publicamos anualmente seguindo as diretrizes da Global Reporting Initiative. Publicamos esse relatório através do nosso website institucional e fazemos envio da versão impressa para alguns stakeholders. Além disso, realizamos palestras e patrocinamos eventos sobre o tema. Essas são as principais ações para os públicos gerais. Para públicos específicos temos outras ações, como por exemplo, comunicação interna para os colaboradores, e-news para fornecedores, cadernos de sustentabilidade para franqueados, entre outras.

16) Existe uma preocupação com a maneira como é mostrada a sustentabilidade? As ações de comunicação que são utilizadas para as ações de sustentabilidade?

A preocupação é que todos entendam o que estamos fazendo e a relevância / impacto disso para a sociedade. Não queremos que a sustentabilidade seja mostrada de forma superficial e sim como algo que é vital para os negócios atualmente.

APÊNDICE C – ENTREVISTA GRUPO BOTICÁRIO - COMUNICAÇÃO

Perfil do Entrevistado

- 1) Nome: Felipe Salomão
- 2) Idade: 26 anos
- 3) Formação profissional (graduação, especialização, mestrado): MBA in Management
- 4) Cargo na empresa: Analista de Comunicação Corporativa Sênior
- 5) Funções (descrição do cargo): Relações Institucionais
- 6) Desde quando trabalha no Grupo Boticário: 2013

Comunicação e Sustentabilidade

7) Qual é o seu entendimento de “sustentabilidade”? Essa percepção de sustentabilidade é repassada pela área de sustentabilidade da empresa?

Entendo que o conceito de sustentabilidade passa pela necessidade da geração de valor para as empresas através da redução dos impactos ambientais e melhoria das relações sociais, com ganhos em eficiência. No Grupo Boticário, este conceito é entendido como prática diária, não só nos processos produtivos como nas relações com fornecedores, consumidores, franqueados e colaboradores. Minha percepção vem de fora daqui, mas certamente é bastante alinhada com os valores da empresa.

8) Como a sustentabilidade está inserida no cotidiano do Grupo Boticário?

Para o Grupo Boticário, sustentabilidade é uma prática alinhada à estratégia da empresa. Desde a busca pelas melhores matérias primas para os produtos e embalagens, até o ganho de eficiência no consumo de energia e água através de projetos específicos e práticas de reuso. A companhia pratica o conceito nas suas relações diárias, seja com seus colaboradores e fornecedores e através dos projetos desenvolvidos com as comunidades do entorno. A sustentabilidade está presente também no dia a dia dos consumidores, já que a empresa se preocupa em proporcionar a adequação do ponto de venda com as melhores práticas construtivas.

9) Existe uma preocupação diferenciada no desenvolvimento de ações para a área de sustentabilidade do Grupo?

Sim. O Grupo Boticário definiu em 2012 sua estratégia de sustentabilidade de longo prazo, que tem a participação desde o conselho de administração até colaboradores de mais de 40 gerências envolvidos. A gestão dessa estratégia é feita pelo departamento de sustentabilidade, dentro da diretoria executiva de Recursos Humanos.

10) Como é feita a mensuração dos resultados das ações desenvolvidas para a área de sustentabilidade?

O principal indicador da área é o índice de sustentabilidade, uma ferramenta interna que mensura a evolução da inserção da sustentabilidade nos processos do Grupo e permite comparar a performance ao longo do tempo. O índice foi criado com referência tanto em indicadores externos (GRI- Global Reporting Initiative, ISE- Índice de Sustentabilidade Empresarial e prêmios e rankings reconhecidos) quanto indicadores internos.

Além do índice temos indicadores definidos para cada um dos focos de atuação da estratégia de sustentabilidade, com metas e mensuração constante. Para a mensuração destes indicadores, diversas áreas são envolvidas, já que os processos de sustentabilidade estão distribuídos por toda a empresa.

11) Na sua opinião, enquanto profissional de comunicação, como você percebe a apropriação do mercado de expressões como “comunicação sustentável” e ações de uma comunicação para a sustentabilidade?

O conceito de comunicação sustentável ainda é pouco praticado na minha percepção. Acredito que ainda há confusão entre o entendimento de sustentabilidade como estratégia e de ações de responsabilidade social e ambiental, o que atrapalha na hora de entender a sustentabilidade como tendência também para a comunicação. Já as estratégias para uma comunicação para a sustentabilidade já estão mais em cena, uma vez que o tema já é sensível para todas as empresas que pretendem se manter competitivas. Comunicar as ações de sustentabilidade passou a ser uma necessidade urgente, uma vez que o consumidor exige essa prática.

12) Como você enxerga que as práticas de sustentabilidade e a sua promoção afetam a realidade?

A prática da sustentabilidade afeta a realidade unicamente sob o aspecto da diminuição dos impactos sociais e ambientais causados pela atividade industrial. A partir do momento em que a empresa se preocupa em reduzir ao máximo tais impactos, as práticas se tornam sensíveis ao meio. A percepção destas práticas, no entanto, só irá acontecer se o processo de comunicação for eficiente. Existem empresas do setor que preferem comunicar suas ações exclusivamente através do produto. Para o Grupo Boticário, isso vai muito além do consumo. Entendemos que nossa atividade possui uma responsabilidade compartilhada onde não só o consumidor, mas o colaborador, franqueados e fornecedores precisam estar engajados. Somente desta forma, a percepção do impacto positivo poderá ser feita em plenitude.

13) Todas as ações de comunicação são planejadas e executadas pela área de comunicação da empresa, ou determinadas ações são terceirizadas? Quais seriam?

Todas as ações são planejadas pela área de comunicação em conjunto com a área de sustentabilidade. As ações terceirizadas são apenas de execução tática dos planos como entregas de mídia, ativações em eventos ou entregas físicas.

14) Como a sustentabilidade é comunicada aos diversos públicos do Grupo Boticário (funcionários, clientes, fornecedores, franquizados, acionistas, etc)?

A principal ferramenta de comunicação da estratégia e dos resultados de sustentabilidade do Grupo Boticário é o Relatório de Sustentabilidade. Ele é enviado anualmente aos principais stakeholders e fica disponível no site da companhia.

Além disso, existem diversas ações de comunicação, específicas para cada tema (ciclo de vida do produto, logística reversa, ecoeficiência, ponto de venda e revendedoras). Na estratégia de expressão de cada um deles estão palestras, patrocínio de eventos, publicações/inteligência editorial e programa de visitas à fábrica.

APÊNDICE D – ENTREVISTA VOLVO DO BRASIL - SUSTENTABILIDADE

Perfil do Entrevistado

- 1) Nome: Anaelse Oliveira
- 2) Idade: 40 anos
- 3) Formação profissional (graduação, especialização, mestrado): Graduada em Administração pela UFPR, pós graduada em Marketing pela FAE, e especialização em responsabilidade social corporativa pela FGV.
- 4) Cargo na empresa: Coordenadora de programas institucionais
- 5) Funções (descrição do cargo): programas institucionais, e de responsabilidade social corporativa (sustentabilidade).
- 6) Desde quando trabalha na organização: Desde 1997, e a partir de 2004 com a área de sustentabilidade

Comunicação e Sustentabilidade

7) Qual é o seu entendimento de “sustentabilidade”? Essa percepção de sustentabilidade é repassada pela área de sustentabilidade da empresa?

- * A visão de sustentabilidade da Volvo é uma visão mundial (é a mesma ideia em todo o grupo);
- * A meta é um transporte sustentável (tripé: segurança, produtividade e meio ambiente)
- * são passadas diretrizes global -> atualizadas no local;
- * ex: há 27 anos o programa Volvo de Segurança no Trânsito (o início se deu no ano com maior número de mortes no trânsito, e há 10 anos de Volvo no Brasil, porque não comemorar criando uma ação para contribuir com a sociedade, aí surgiu o PST (programa de segurança no trânsito).

8) Quais são as ações de sustentabilidade realizadas pela Volvo do Brasil?

As ações são separadas em três setores que estão ligadas a missão da empresa (segurança, ambiental e cultural). Ex: no setor de segurança o Programa de Segurança no Trânsito, SIPAT,. No setor ambiental a Volvo Ambiental, no setor cultural por meio de promoção e patrocínio de ações culturais (Volvo na estrada; patrocínio de filmes nacionais);

9) Como a sustentabilidade está inserida no cotidiano da Volvo do Brasil?

A sustentabilidade está inserida no cerne da empresa, ela está desde o planejamento de novos produtos, até ações pontuais. Tudo é sustentabilidade, ela deve estar enraizada nos processos, e em todos os processos. Por esta visão a empresa não possui um setor de sustentabilidade, mas sim um conselho de sustentabilidade contando com membros de todos os setores para acompanhar os resultados e o alinhamento com a sustentabilidade.

10) Existe uma preocupação diferenciada no desenvolvimento de ações para a área de sustentabilidade da Volvo? Tudo é entendido como sustentabilidade, ela deve estar enraizada em todos os processos da empresa, por isso não possui um setor de sustentabilidade, mas sim um Conselho de Sustentabilidade para acompanhar as ações.

11) Como é feita a mensuração dos resultados das ações desenvolvidas pela Comunicação Corporativa para a área de sustentabilidade?

- * cada ação possui seu processo e cada processo o seu modo de mensuração.
- * ex. Dentro do PST o Seminário de Segurança (implantação da nova ISO 39001) > o roteiro auxilia as empresas na segurança de transporte, os pontos de mensuração foram quantas empresas se envolveram na ação; quantas empresas irão adotar a nova ISO; em que nível as empresas se encontram; qual o prazo que elas terão para adotar a nova ISO.
- * ex. Centro Volvo Ambiental, os pontos de mensuração: avalia reflexo no desempenho escolar das crianças atendidas pelo Centro.

* os objetivos da mensuração em sustentabilidade, por ex, é conseguir mapear quanto as ações desenvolvidas estão agregando a sociedade, qual é o impacto dessas ações.

12) Na sua opinião, enquanto profissional de comunicação, como você percebe a apropriação do mercado de expressões como “comunicação sustentável” e ações de uma comunicação para a sustentabilidade?

Nunca ouvi falar sobre comunicação sustentável. O que conhece são agencias especializadas na área de sustentabilidade que desenvolvem relatórios de sustentabilidade, ou consultoria na gestão sustentável. Conhece duas agencias referencias nesses processos de comunicação para a sustentabilidade a Report Sustentabilidade; e a Idea Sustentabilidade (Ricardo Votulini) eles trabalham com consultoria em gestão sustentável e possuem uma plataforma de liderança sustentável (A Volvo apoia o projeto) para educar os lideres e prepara-los para uma gestão sustentável> o conteúdo da plataforma é usado pela Volvo Brasil para trabalhar com as liderações internas da empresa (projeto “liderando para um novo futuro”)

O que conhece é uma comunicação para a sustentabilidade, inclusive fez o curso oferecido pela Aberje.

13) Como você enxerga que as práticas de sustentabilidade e a sua promoção afetam a realidade?

As empresas possuem um papel essencial, de contribuir e se engajar nos problemas sociais. A empresa tem que fazer parte, e as ações desenvolvidas pela empresa afetam toda a sociedade, por ex. o programa de segurança além de trabalhar com os funcionários, e outras ações com motoristas de caminhão e outros, no informativo VIC em família (informativo interno, que é enviado para a casa do funcionário) também trabalha o tema de segurança, vídeos de segurança são apresentados (e a segurança não é apenas de trabalho ou no transito, mas segurança como premissa para qualquer ação, em casa, no cuida com os filhos).

A responsabilidade começa nos funcionários, e a gestão sustentável é utilizar a cadeia de negócios e os stakeholders da organização para disseminar os temas de relevância social, para alcançar um bem coletivo (retomando a ideia do impacto na sociedade).

Portanto acredita que afeta e muito a realidade, pois é por meio da sustentabilidade que promovemos inclusão e desenvolvimento social, engajar a sociedade (cada um deve ter a atitude sustentável, e em todas as ações). E isso é um trabalho continuo e os resultados são a médio e longo prazo.

14) Todas as ações de comunicação são planejadas e executadas pela área de comunicação da empresa, ou determinadas ações são terceirizadas? Quais seriam?

A Comunicação e o MKT são divididos do seguinte modo:

* Comunicação de MKT (tudo referente ao produto) e é dividida nas áreas de negocio (Caminhões; Onibus; Equip. construção; Penta (motores marítimos) e Financial Services).

* Comunicação Corporativa (Solange é a gerente) e é dividida por processos: comunicação interna (interface com a Ação Integrada); publicações, internet e propaganda institucional; assessoria de imprensa; responsabilidade social corporativa (Anaelse é a gerente).

Na área de comunicação a equipe é enxuta, eles apenas coordenam os processos não executam, exercem a função estratégica e acompanham o desenvolvimento das ações, mas terceirizam toda a parte tática. Ex: Volvo Segurança no Transito (os parceiros são a extensão do departamento, eles desenvolvem e aplicam as ações).

15) Existe uma preocupação com a cadeia de fornecedores da Volvo?

Existe uma preocupação muito forte com a cadeia de fornecedores. Existem critérios do que os fornecedores precisam ter para servir a Volvo. (e a Volvo simplesmente não abandona os fornecedores,, eles indicam ao fornecedor o que precisa para evoluir e onde encontrar os meios para fazer isso). Ex: os fornecedores de produção (veiculo): todos com ISO 14001; oportunidade do fornecedor se adequar, em qual estagio está e quanto tempo levará para atingir;

todos os fornecedores são certificados; e cada vez são ampliados os critérios (sempre conversando e negociando).

16) Como a sustentabilidade é comunicada aos diversos públicos da Volvo do Brasil (funcionários, clientes, fornecedores, etc)?

A comunicação é promovida:


- Interno (por meio de eventos, portal, treinamentos dos funcionários e das lideranças, programa de desenvolvimento de lideranças em uma gestão sustentável, Tvs corporativas.)
- Externo (relatório de sustentabilidade, seção no site da Volvo pontuando as ações desenvolvidas)
- Propaganda Institucional (através dos programas desenvolvidos pelo setor de comunicação corporativa, ex. Programa de Segurança no Trânsito, Centro Volvo Ambiental, entre outros)
- Mídias (filmes, impresso, eletrônico é ainda o meio mais efetivo, propaganda, e todas as outras formas de mídias).

ANEXOS

ANEXO I - APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL AÇÃO INTEGRADA.....	135
ANEXO II - TERMO DE AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS.....	138


ANEXO I – APRESENTAÇÃO INSTITUCIONAL AÇÃO INTEGRADA





NOSSA MISSÃO

Oferecer serviços de comunicação interna assertivos para atender às estratégias de negócios de nossos clientes e contribuir para o engajamento de seus funcionários.



NOSSO JEITO DE SER E FAZER

1. Foco no Cliente
2. Atuação centrada nas pessoas
3. Empreendedorismo
4. Responsabilidade
5. Assertividade



ANEXO II – TERMOS DE AUTORIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós Graduação em Comunicação

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Pelo presente instrumento, eu, abaixo firmado e identificado, autorizo **Juliane do Rocio Juski**, mestrandia do Programa de Pós Graduação em Comunicação - UFPR, portadora do CPF 065.864.409-20 e RG 9.941.733-1, SSP/PR, a fazer uso de meu depoimento, concedido através de entrevista (gravada em áudio e/ou por correio eletrônico), como material para subsidiar a elaboração de sua dissertação.

Curitiba, 3 de janeiro de 2015

Dados do autorizante

Nome completo: THIERRY SIGNATARO NETO

CPF: 026451103-32

RG: 6137322-0

Assinatura: 



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós Graduação em Comunicação

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Pelo presente instrumento, **eu**, abaixo firmado e identificado, autorizo **Juliano do Rocio Juski**, mestranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação - UFPR, portadora do CPF 065.864.409-20 e RG 9.941.733-1, SSP/PR, a fazer uso de meu depoimento, concedido através de entrevista (gravada em áudio e/ou por correio eletrônico), como material para subsidiar a elaboração de sua dissertação.

Curitiba, 22 janeiro de 2015.

Dados do entrevistado

Nome completo: Lisa Lieberbaum

CPF: 376 953 159 26

RG: 3080 6968 7

Assinatura: Lisa Lieberbaum



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós Graduação em Comunicação

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Pelo presente instrumento, **eu**, abaixo firmado e identificado, autorizo **Juliane do Rocio Juski**, mestranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação - UFPR, portadora do CPF 065.864.409-20 e RG 9.941.733-1, SSP/PR, a fazer uso de meu depoimento, concedido através de entrevista (gravada em áudio e/ou por correio eletrônico), como material para subsidiar a elaboração de sua dissertação.

Curitiba, 22 janeiro de 2015.

Dados do entrevistado

Nome completo: Letícia Lopes Salomão

CPF: 043.576.059-97

RG: 6.929.072-2

Assinatura: 





UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
Setor de Artes, Comunicação e Design
Programa de Pós Graduação em Comunicação

TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Pelo presente instrumento, **eu**, abaixo firmado e identificado, autorizo **Juliane do Rocio Juski**, mestranda do Programa de Pós Graduação em Comunicação - UFPR, portadora do CPF 065.864.409-20 e RG 9.941.733-1, SSP/PR, a fazer uso de meu depoimento, concedido através de entrevista (gravada em áudio e/ou por correio eletrônico), como material para subsidiar a elaboração de sua dissertação.

Curitiba, 22 de janeiro de 2015.

Dados do entrevistado

Nome completo: Anaelse Oliveira
CPF: 158.741.528-30

RG: 23.650.323-6

Assinatura: _____

Anaelse M. Oliveira