



# ARTIGOS

## A INTERAÇÃO ENTRE OS SUJEITOS (COMUNICAÇÃO) E O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

Luísa Sarábia Cavenaghi<sup>1</sup>, Lucas Seolin Dias<sup>1</sup>, Marlene Marchiori<sup>1</sup>

1- Universidade Estadual de Londrina

### RESUMO

As interações sociais são frequentes e necessárias nas organizações para que diferentes atividades ocorram, por exemplo, a aplicação de um conceito, o desenvolvimento de um processo e a tomada de decisões. Para que a sustentabilidade seja vivenciada no âmbito organizacional entende-se que o desenvolvimento de processos e práticas sustentáveis depende da compreensão dos sujeitos e, necessariamente, tal entendimento perpassa pela comunicação. Diante disso, o presente ensaio busca compreender de quais maneiras a comunicação pode contribuir para a construção da sustentabilidade em contextos organizacionais. Para tal, faz-se uma análise da sustentabilidade e das abordagens comunicacionais nas organizações entendendo que a comunicação entre os sujeitos a partir de uma perspectiva interacional e, portanto, construtiva permite abarcar maior profundidade para a compreensão desse conceito nas organizações, considerando o desenvolvimento de práticas em prol da sustentabilidade na contemporaneidade.

**Palavras Chave:** Comunicação, Sustentabilidade, Organização.

### ABSTRACT

In order for sustainability to be experienced in the organizational context, it is understood that the development of sustainable processes and practices depends on the understanding of the individuals and, necessarily, such understanding is permeated by communication. Therefore, the present essay intends to understand in what ways communication can contribute to the construction of sustainability in organizational contexts. For this, an analysis of the sustainability and the communication approaches in the organizations is made, understanding that the communication between the subjects under a interactional perspective (constructive) allows greater depth to the understanding of this concept in the organizations, considering the development of practices for sustainability in the contemporary world.

**Keywords:** Communication, Sustainability, Organization.

## INTRODUÇÃO

---

São inúmeros os problemas ambientais e sociais encontrados ao redor do mundo, causados pela crescente degradação da natureza e de seus recursos. Ao observar o atual modelo econômico é possível notar um sério desequilíbrio que contempla a existência de muita riqueza no mundo por um lado, porém a pobreza, a poluição e a degradação ambiental continuam aumentando. Diante dessa perspectiva surgiu o conceito de desenvolvimento sustentável com a intenção de buscar resolver grande parte desses problemas por meio da preocupação com a preservação ambiental associado aos aspectos econômicos e sociais, contribuindo para o alcance da sustentabilidade.

Nesse contexto, as organizações desempenham um papel preponderante já que o atual modelo de estrutura da sociedade é composto por organizações que exercem forte influência em diferentes aspectos para a sociedade (econômico, social, cultural, etc). Ademais, é nas organizações que os sujeitos passam boa parte do seu dia, sendo influenciados pelo agir organizacional, e, muitas vezes, é na própria organização que eles aprendem novos conceitos, ampliam seu nível de conhecimento e se atualizam ao trocarem

experiências com outros sujeitos sobre o que acontece no âmago da sociedade. Muitas vezes as organizações utilizam discursos sustentáveis em suas estratégias de comunicações perante a sociedade, todavia nem sempre elas associam seus discursos com as suas práticas. Não havendo investimento no capital humano, tão pouco a valorização das pessoas como determinantes para mudança de cultura e alinhamento de processos que, por sua vez, irão beneficiar ações organizacionais sustentáveis.

Observa-se que a comunicação é fundamental no contexto da sustentabilidade, tanto para promover discursos quanto para proporcionar que os sujeitos construam significados e sentidos que contribuem para tornar os processos organizacionais equacionados com princípios da sustentabilidade, em particular, a preocupação socioambiental perante ações da organização junto à sociedade. Mas é preciso ressaltar que a comunicação que é capaz de transformar um ambiente organizacional não deve ser aquela vista como instrumento para legitimar discursos prontos, mas sim uma comunicação constituinte da organização, tida como base de todos os procedimentos e decisões, buscando a democracia participativa e o entendimento mútuo.

O presente ensaio teórico tem como objetivo compreender de quais maneiras a comunicação contribui de forma consistente para o processo de sustentabilidade nas organizações. Para isso, em um primeiro momento fez-se um levantamento teórico sobre o conceito de sustentabilidade e em seguida foi trabalhada a importância da comunicação no processo de adoção da sustentabilidade em contexto organizacional. Assim, o trabalho em questão recorre a uma abordagem bibliográfica e exploratória, dando destaque a uma perspectiva de comunicação no seu sentido constitutivo frente à realidade social.

As discussões envolvendo sustentabilidade abordaram o contexto histórico, seus avanços e limitações. Posteriormente, foram demonstrados aspectos da comunicação informacional e interacional, bem como distintas perspectivas da comunicação tratadas por Deetz (2010), diferenciando a comunicação constitutiva e a comunicação participativa. Além disso, apresentou-se uma nova abordagem trabalhada por esse autor denominada comunicação construtivista-relacional politicamente responsável (politically attentive relational constructionism - PARC).

Os autores deste ensaio teórico entendem que, para a construção do processo de sustentabilidade, a comunicação construtivista-relacional politicamente responsável pode colaborar em situações complexas como as exigidas no processo que envolve a sustentabilidade.

Nesse sentido, acreditamos que este trabalho apresenta uma perspectiva que contribui com os estudos da interação entre os sujeitos e o processo da sustentabilidade em âmbito organizacional, mostrando o papel que ocupa a comunicação participativa e relacional caracterizando-a como um possível caminho a ser percorrido no campo da sustentabilidade em âmbito organizacional. Em particular, em grandes corporações, na qual percebe-se com maior facilidade problemas que abrangem a interpretação de significados e assimilação de novos conceitos.

## **SUSTENTABILIDADE E ORGANIZAÇÕES**

O conceito de Desenvolvimento Sustentável surgiu a partir da busca de resolução de problemas causados, por exemplo, pelo ilimitado acúmulo de capital, sem se preocupar com os recursos finitos do ambiente e com a distribuição desigual de riquezas. O Desenvolvimento Sustentável (DS) teve o intuito de adequar o

desenvolvimento econômico com a preservação ambiental e a busca por erradicar a pobreza no planeta.

Sacks (2004) relembra a partir dos textos de *Ethics and Economics* de Amartya Sen (1990) que a economia e a ética estariam interligadas por duas ideias primordiais: como os seres humanos deveriam viver e como avaliar as conquistas sociais. Muitas vezes, o que se percebe é a priorização do econômico enquanto as questões sócias não são levadas em conta e a ética é esquecida.

O referido autor explica que o desenvolvimento difere do crescimento econômico, pois os objetivos do desenvolvimento são muito maiores do que a simples geração e aumento da riqueza material. Entende-se que o crescimento seja necessário, mas não o bastante para conquistar a meta por uma vida melhor, satisfatória e plena para todos. De acordo com o mesmo autor, o crescimento não significa desenvolvimento se não proporcionar o aumento de emprego, diminuição da pobreza e minimizar as desigualdades.

Os riscos do crescimento econômico foram discutidos primeiramente pelo Clube de Roma em 1972 e nesse ano a ONU (Organização das Nações Unidas) realizou a

Conferência de Estocolmo na Suécia, que é considerada um grande marco para o desenvolvimento sustentável. Pois nessa Conferência, conforme Mebratu (1998), deixa-se claro a necessidade de uma gestão do meio ambiente por entender que o modelo de desenvolvimento adotado precisava ser repensado. Porém, as discussões ganham maior repercussão a partir da criação da Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) e a publicação pelos seus membros do relatório em 1987 chamado *Nosso Futuro Comum* (Our Common Future), também conhecido como Relatório Brundtland. Apresentou-se, nessa comissão, a definição mais conhecida e difundida sobre o desenvolvimento sustentável, no qual é definido como sendo o “desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43).

O Relatório apresentou benefícios no sentido de não tratar o problema exclusivamente como ambiental, mas por meio da busca das inter-relações entre os tipos de desenvolvimento e os impactos sobre o meio ambiente, voltando-se para os aspectos econômicos, políticos, sociais, éticos, culturais e ecológicos (JACOBI, 2005;

REDCLIFT, 2006). Sobre isso Sacks (2002, p.35) defende que “uma sociedade pode ser considerada sustentável, ao atender, simultaneamente, aos critérios de relevância social, prudência ecológica e viabilidade econômica, os três pilares do desenvolvimento sustentável”.

Todavia, para Dovers (1996) apesar da definição do Relatório Brundtland ter sido amplamente adotada, ela também é criticada por falta de clareza. Diversos autores (Baroni, 1992; Redclift, 2006; Castro, 2004) consideram a definição em questão demasiadamente simples e até enganosa, por omitir dificuldades e contradições implícitas ao termo. Compreende-se, a partir de Mebratu (1998), que as principais lacunas encontradas no conceito são relativas à epistemologia; a falta de percepção cósmica; a dificuldade de conceituar ambiente e a falta de coesão ética e de visões sobre o desenvolvimento sustentável.

Outras definições não faltam, mas apesar disso, ressalta-se que o relatório Brundtland ainda é utilizado por vários autores (Montipeller-Filho, 2007; Jacobi, 2005; Siena, 2008; Munck e Borim-de-Souza, 2009) como declaração formal bem aceita na comunidade científica.

No que diz respeito às diferenças entre os termos Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável, existem diferentes visões, que foram sintetizadas no quadro 1 a seguir, a fim de tornar mais claro os conceitos e as diferenciações.

Dentro desse contexto, em relação à compreensão dos objetivos a serem alcançados dos referidos termos, ressalta-se que a sustentabilidade representa um pressuposto indiscutível porque, independentemente do seu objetivo final, ela deve ser conjugada com o equilíbrio no uso e gastos dos recursos naturais, sendo a busca da sustentabilidade ambiental, por exemplo, parte integrante dessa meta final. Já o Desenvolvimento Sustentável, por sua vez, diz respeito ao caminho que deve ser adotado para se atingir o estado de sustentabilidade, fundamenta-se na preservação dos recursos naturais, porém acrescido da busca pelo equilíbrio social, cultural e econômico (OSÓRIO; LOBATO e CASTILLO, 2005).

**Quadro 1 – Diferenciação conceitual entre os termos desenvolvimento sustentável e sustentabilidade**

<b>DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL</b>	<b>SUSTENTABILIDADE</b>
<p>“O Desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de suprir suas próprias necessidades” (WCED, 1987, p. 43).</p> <p>O desenvolvimento sustentável é “um caminho de mudanças internas ao estabelecer melhorias capazes de manter ou reforçar esses atributos em algum grau, ao responder as necessidades da população atual” (DOVERS; HANDMER, 1992; HANDMER; DOVERS, 1996; DOVERS, 1996, p. 304).</p> <p>“[...] O Desenvolvimento sustentável também tem como meta a preservação dos recursos naturais, porém essa é ampliada através da busca de um equilíbrio social, cultural e econômico” (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005)</p> <p>“[...] o desenvolvimento sustentável envolve processos integrativos que buscam manter o balanceamento dinâmico em longo prazo” (BORIM-DE-SOUZA, 2010, p. 35).</p>	<p>“A Sustentabilidade é a capacidade de um sistema natural, humano ou misto de resistir ou se adaptar, através de uma determinada escala de tempo indefinido, às mudanças internas ou externas percebidas como ameaçadoras ao desenvolvimento” (DOVERS; HANDMER, 1992; HANDMER; DOVERS, 1996; DOVERS, 1996, p. 304).</p> <p>“A Sustentabilidade é “ a capacidade de um sistema manter a sua produtividade contra as perturbações” (JIMÉNEZ HERRERO, 2000 p. 100).</p> <p>“A Sustentabilidade constitui um pressuposto inquestionável, porque está pautado no equilíbrio do uso e gastos dos recursos naturais independentemente do seu objetivo final [...]” (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005)</p> <p>“A Sustentabilidade é a capacidade de manter algo em um estado contínuo [...]” (BORIM-DE-SOUZA, 2010, p. 35).</p>

Fonte: Elaborado por Sarábia-Cavenaghi (2016) a partir de Osorio, Lobato e Castillo (2005); Dovers e Handmer (1992); Handmer e Dovers (1996); Dovers (1996); Borim-de-Souza (2010); Jiménez Herrero (2000).

Nota-se que os termos diferem em relação aos seus objetivos, bem como em relação a sua base conceitual que na sustentabilidade compreende a noção de estado contínuo e no desenvolvimento sustentável representa a ideia de um progresso balanceado (BORIM-DE-SOUZA, 2010). Entretanto, cabe salientar, que apesar dessas diferenças, os dois termos estão intrinsecamente relacionados, entre outras razões, por se preocuparem com questões que visam melhorar a qualidade de vida no planeta.

Uma das grandes contribuições para o entendimento do assunto nos últimos anos é

atribuída a Sacks (2002) que considerou oito dimensões da sustentabilidade: social; cultural; ecológica; ambiental; territorial; econômica; política nacional e política internacional.

Para o alcance dessas dimensões, entende-se, a partir do mesmo autor, que a dimensão social refere-se à busca da equidade pelo pleno emprego e distribuição de renda justa, qualidade de vida e acesso justo aos serviços sociais; a dimensão cultural sugere o fortalecimento do mercado interno respeitando a tradição e buscando autonomia em projetos nacionais; a

ecológica propõe o respeito ao limite de tempo dos recursos naturais renováveis e a limitação no uso dos não renováveis; a territorial refere-se ao balanceamento da composição do espaço urbano e rural, evitando concentrações excessivas; preocupa-se com a distribuição espacial equilibrada dos recursos, a melhoria do ambiente urbano, a superação das disparidades inter-regionais e as estratégias de desenvolvimento que resguardem áreas ambientalmente fragilizadas; a ambiental engloba o respeito pelos ecossistemas naturais; a econômica propõe a consolidação econômica entre setores como a segurança alimentar, a modernização dos meios de produção, a realização de pesquisas científicas e tecnológicas; a política nacional corresponde ao entendimento da democracia em termos de apropriação dos direitos humanos, a capacidade do Estado na implementação de projetos sociais em parceria com outros atores e a construção de coesão social, e, por fim, a política internacional trata da promoção da paz e da cooperação internacional, do controle financeiro internacional e da colaboração científica e tecnológica.

Ademais, entende-se que quando Sacks prioriza essas dimensões denota que para se alcançar a sustentabilidade, é preciso

valorizar as pessoas, seus costumes e saberes, buscando assim uma visão ampla dos problemas da sociedade, não priorizando apenas os recursos naturais. É um olhar muito mais profundo que vislumbra uma mudança do modelo de sociedade atual.

Se esse processo que visa alcançar a sustentabilidade depende de uma mudança estrutural na sociedade, infere-se que as organizações tem um papel fundamental nesse contexto, já que o atual modelo de sociedade é composto em grande parte por organizações que, de acordo com Munck (2013), no contexto econômico mundial, podem financeiramente, ser mais poderosas do que alguns países, exercendo influencia no âmbito social, político e cultural. Além disso, também por entender que são nas organizações que os indivíduos passam a maior parte de seu tempo e, muitas vezes, é ali que eles aprendem a se relacionar e a lidar com questões complexas da sociedade.

Sobre essa representatividade das organizações, Shwom (2009) descreve que as origens de muitos problemas sociais e ambientais, bem como suas soluções, podem estar inseridas dentro de processos organizacionais e interorganizacionais. Dentre outras questões, segundo Bazerman e Hoffman (1999), pelo nível de excelência

em inovações tecnológicas as organizações empresariais demonstram potencial para contribuir com questões do desenvolvimento sustentável.

Ademais, conforme Jamali (2006), embora a responsabilidade em melhorar as condições de vida das populações terem sido assumidas pelos governos, as demandas sociais já excederam a competência dos órgãos e dos representantes políticos, sendo importante considerar a atuação da organização também diante de tais situações (JAMALI, 2006).

Nota-se que implicações relacionadas às questões sociais, ambientais e econômicas atingem as organizações, no entanto para que a sustentabilidade faça parte do contexto organizacional, direcionando as ações e estratégias empresariais, é necessário que os indivíduos desenvolvam uma comunicação que vá além dos processos comunicacionais informacionais, buscando processos interativos que permitam ampliar as relações entre os sujeitos, possibilitando que os indivíduos compreendam também o seu papel no processo de construção da sustentabilidade.

Diante desta perspectiva, o tópico seguinte tem como objetivo mostrar a importância da comunicação e como esta pode contribuir

para o processo de sustentabilidade nas organizações. Esse processo de desenvolvimento da sustentabilidade nas organizações é entendido pelos autores deste trabalho como uma construção de ideias e práticas que produzem e reforçam sentido para o acontecimento da sustentabilidade.

### **A COMUNICAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE EM ÂMBITO ORGANIZACIONAL**

---

Pretende-se nesse tópico abordar os conceitos de comunicação, suas diferentes abordagens e como está inserida nas organizações, de que maneira pode afetar as relações de trabalho e qual a sua implicação para o processo de sustentabilidade nas organizações.

As relações são essenciais e fazem parte da vida cotidiana, desde as tarefas mais simples até a resolução de questões cruciais para a humanidade passam pelo processo de interação dos indivíduos. E esse processo interacional acontece também nas organizações. Para Deetz (1998 apud Reis e Costa, 2006) a natureza comunicacional é responsável pelas interações em várias áreas da vida social, sendo precursora dos processos e práticas sociais. O autor não afirma que tudo seja comunicação, mas que

tudo pode ser compreendido por meio de sua formação e função comunicativa.

Desta forma, um campo em que se nota a existência da comunicação é nas organizações, por isso Baldissera (2009) afirma que as organizações são e se realizam por e em comunicação. O autor atesta que a comunicação é imprescindível para existência de uma organização ou rede, tendo essa uma composição física, sendo uma instituição virtual ou uma empresa “ponto com”. Ademais, acrescenta Marchiori (2010) salientando que a comunicação entendida como processo contribui para dar sentido à vida organizacional, à medida que o entendimento das questões subjacentes e não apenas seus atributos estruturais tornam-se cruciais para as organizações.

Porém, apesar da relevância que a comunicação exerce nas organizações é possível observar que muitas vezes ela fica em segundo plano, ou é utilizada apenas para se atingir algum objetivo, como uma ação estratégica para convencer os funcionários a agir de acordo com os interesses corporativos ou para persuadir o cliente a comprar um produto.

Percebe-se que a comunicação nas organizações se encontra pautada, principalmente, em uma perspectiva

informacional, predominando, uma carência em aprofundar os diálogos nas distintas áreas organizacionais de maneira mais ampla e interativa. Por isso, considerou-se importante, para evolução das discussões, diferenciar a comunicação informacional da interacional.

### **COMUNICAÇÃO INFORMACIONAL E INTERACIONAL**

---

As mudanças provocadas pelo processo de industrialização, decorrentes da Revolução Industrial do século XIX, fizeram com que as empresas buscassem novas formas de comunicação com seus funcionários e com os demais públicos, todavia as primeiras manifestações se processaram no formato de ordens administrativas e informações (KUNSCH, 2006; 2009).

Dessa forma, a comunicação organizacional teve seu desenvolvimento pautado na informação, em que fazia parte, de um lado, a confecção e divulgação de informações, e de outro os públicos, tidos como receptores que interessavam a organização. Em vista disso, a comunicação foi se estabelecendo como instrumento estratégico de informação para apoiar o controle e a gestão (OLIVEIRA; MOURÃO, 2016).

Além disso, tem-se que a construção teórica da comunicação organizacional foi

alimentada pelo paradigma clássico-informacional em que os emissores e receptores possuem papéis fixos, em que o receptor é passivo, tornando a comunicação organizacional um procedimento mecanicista e simplista, que está restrito à transmissão da informação sem considerar a construção, desconstrução e reconstrução de sentidos (BALDISSERA, 2008; OLIVEIRA; MOURÃO, 2016).

Os autores deste artigo entendem que esse processo de construção, desconstrução e reconstrução seja fundamental quando se vislumbra a comunicação constitutiva de uma determinada realidade, aquela capaz de transformar e de promover mudanças para que se avance no processo de sustentabilidade das organizações.

Por conseguinte, o paradigma clássico informacional se mostra insuficiente diante da abundância dos fluxos e demandas informacionais, e também para administrar a crescente rede de relacionamentos que ocorrem entre organizações e demais atores sociais (OLIVEIRA e PAULA, 2007; OLIVEIRA e MOURÃO, 2016).

Nesse sentido, o paradigma interacional parece ser aquele mais pertinente, ao compreender a comunicação como um processo complexo, que abrange uma

relação de circulação, construção, desconstrução e (re)construção de sentidos. Diferente do caráter instrumental que era voltado para as mensagens, transmissão de informação, códigos, o emissor, o receptor e os canais; o atual contexto de inúmeras transformações exige uma amplitude da comunicação que envolve processo e prática social que se estabelecem a partir das relações entre os sujeitos em um determinado contexto (OLIVEIRA; MOURÃO, 2016).

É possível perceber uma mudança de perspectiva nas organizações em relação ao entendimento da comunicação com os públicos. De acordo com Deetz (2010), as organizações que outrora tratavam a comunicação apenas como uma ferramenta de gestão passam a reconhecer seu papel fundamental dentro desse âmbito relacional, no qual os sujeitos dialogam e constroem as realidades e portanto, ao agirem, são dotados de capacidades e vivências que movimentam a própria organização.

#### **COMUNICAÇÃO CONSTITUTIVA E PARTICIPATIVA**

---

Sobre essa nova forma de pensar a comunicação Deetz (2010) convida a percebê-la como constitutiva das

organizações e da vida organizacional. Esses novos olhares sobre a comunicação, “têm como foco não apenas a transmissão, mas a formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto no que se refere à inclusão das pessoas e do seu contexto” (DEETZ, 2010, p.85).

Diante disso, é importante perceber os benefícios da comunicação e compreender como o processo de sustentabilidade nesse contexto, depende de uma comunicação vista com esse novo olhar. Já que a sustentabilidade, conforme observado anteriormente, exige pensamentos e ações complexas, pois conforme Dovers (1996) os problemas que definem a sustentabilidade são sistêmicos, suas causas são profundas com implicações para aspectos fundamentais da sociedade moderna, como o uso de energia, a estrutura urbana, os transportes, as práticas agrícolas e o consumo.

Sobre isso, Santa Cruz (2009) argumenta que a Comunicação está no coração das estratégias de sustentabilidade, comportando uma dimensão não considerada antes e que permite dar visibilidade, valorizar e prolongar os compromissos assumidos pela empresa em

direção ao bom desempenho ambiental e social.

Ao olhar para o contexto da comunicação nas organizações, Deetz (2010) mostra duas dimensões: 1) entendimentos distintos sobre produção de sentido; e 2) diferentes categorias de inclusão dos interlocutores no processo interativo. A primeira perspectiva é centrada nas teorias sobre produção de sentido e experiência, e a outra na aceitação da influência mútua e participação nos processos interativos.

A construção de significado e de experiência, de acordo com Deetz (2010), podem ser categorizados, como centrados na pessoa ou sob a perspectiva construtiva-relacional. As teorias focadas na pessoa defendem que os significados são formados individualmente, normalmente são regulares e esperam a comunicação para se expressar. Esse tipo de teoria é compreendido como uma forma de remeter significados, informações e conhecimentos a outros. A partir dessa ideia, muitos estudos sobre comunicação estão voltados para o desenvolvimento psicológico de pensamentos, sentimentos e atitudes, utilizando a comunicação como uma forma de divulgação ou persuasão sobre os indivíduos.

Já as teorias construtivista-relacionais estão centradas na experiência, no sentido produzido e nas identidades pessoais vistas como fruto de processos comunicacionais. Os construtivistas relacionais enxergam a comunicação como um desenvolvimento social através do qual os significados afloram na relação com os outros e com o mundo (DEETZ, 2010).

Também para Baldissera (2009) a comunicação pode ser compreendida por meio da relação entre os sujeitos e no diálogo de suas forças, sendo vista como um “processo de construção e disputa de sentidos”. Outros autores, como Godeman e Michelsen (2011) também compartilham do olhar inovador de Deetz (2010), defendendo que a comunicação pode ser entendida como ação mediada simbolicamente, com os seres humanos construindo sua realidade com base em percepções e experiências.

Percebe-se, aqui, uma diferença fundamental, já que a teoria centrada no indivíduo acredita que este constrói significado através de percepções daquilo que lhe faz sentido, nessa teoria o sujeito se desenvolve individualmente e a dimensão social só é adquirida através da interação. Já a teoria que tem a comunicação como constitutiva, acredita que o indivíduo se desenvolve através da dimensão social, o

sujeito é um ser inicialmente social, e o seu lado pessoal é criado e recriado através da interação com outros indivíduos.

Varey (2000) partilha desta última visão, em que a comunicação pode ser mais bem compreendida como atos de interação, não objetos e artefatos, pois comunicamos quando interagimos, desta forma a comunicação é melhor entendida como constitutiva. Sendo assim, os sujeitos constroem significados através da interação e partindo do pressuposto de que a comunicação está presente na constituição de uma organização, ela impulsiona e direciona os caminhos a serem trilhados pela organização.

A comunicação como constitutiva da organização, busca um processo de interação entre sujeitos e não uma comunicação informacional ou mesmo instrumental em que uma parte se posiciona através de um discurso e a outra parte acata o que foi dito sem compreender, sem concordar, sem participar do processo.

Existem teorias e práticas que enfatizam mais a participação nas decisões e entendimentos e outras que enfatizam no controle. Deetz (2010) descreve quatro tratamentos comuns à comunicação, elaboradas como: comunicação estratégica,

gerenciamento da cultura, democracia liberal e democracia participativa.

O mesmo autor explica que a comunicação estratégica e a democracia liberal estão centradas nas pessoas. Porém, enquanto a comunicação estratégica tem interesse em distribuir informações, persuadir e influenciar as decisões das pessoas, a democracia liberal visa liberdade de expressão, deliberação, negociação, fazer uso dos direitos legais.

Já as abordagens do gerenciamento da cultura e da democracia participativa estão inseridas na visão construtivista-relacional. No entanto, a primeira tem como interesse a transformação dos significados dominantes, integração, controle imperceptível, gerenciamento de mentes, almas e sentimentos. Enquanto a democracia participativa visa que todos tenham direito de serem ouvidos; a construção de significado é livre e aberta, mantendo as diferenças.

A partir dessas abordagens trabalhadas por Deetz (2010), é possível perceber que a comunicação estratégica e o gerenciamento da cultura usam a comunicação como instrumento para manipular as relações de maneira estratégica. Enquanto a democracia liberal, apesar de se intitular como

democrática na participação dos stakeholders é criticada pelos construtivistas-relacionais, por ocultar um carácter de dominação.

Isso porque, conforme o referido autor, os indivíduos apesar de supostamente participarem do processo de decisão, não participam da construção de significado, são influenciados pelos modelos existentes e apesar de falarem abertamente estão decidindo em escolher uma ou outra posição já delineada anteriormente e não criando posições novas e mutuamente mais vantajosas.

Ao analisar essas diferentes dimensões, a abordagem escolhida para aprofundamento nesse artigo é a da comunicação constitutiva e a da democracia participativa por acreditar que esse direcionamento tenha maior contribuição para o processo de construção da sustentabilidade nas organizações.

Entende-se que a sustentabilidade exige uma comunicação capaz de levar o indivíduo a compreender e participar do processo, propiciando a este sujeito, encontrar dentro das organizações soluções sustentáveis estendidas para as relações com o público externo.

De acordo com Deetz (2010), a busca por escolhas com maior qualidade e mais criativas fez com que a atual teoria da comunicação progredisse no sentido de tornar possível a implementação de uma democracia participativa. Apesar de algumas teorias contemporâneas reconhecerem o construtivismo, buscam um patamar mais elevado de reciprocidade e mutualidade e são nomeadas construtivistas-relacionais politicamente responsáveis (PARC).

Essas teorias de comunicação têm foco na complexa inter-relação entre poder, dominação e resistência e, com frequência, enfatizam a instabilidade, a fragmentação de sentido e um desejo por maior participação nas atividades comunicativas que resultam em produção de sentido coletivo (DEETZ, 2010).

Esse tipo de comunicação está centrada no desenvolvimento de significado social. Nesse novo conceito, Deetz (2010) acredita que as posturas existentes e são desafiadas, possibilitando uma nova maneira de enxergar, olhando para as diferenças com um enfoque colaborativo e não confrontador ao julgar as disparidades.

A democracia participativa chama a atenção para a forma pela qual percepções, pensamentos, sentimentos, conhecimentos e significados são construídos

equitativamente e reciprocamente na sociedade contemporânea (DEETZ, 2010, p.91).

Com isso, é possível perceber que a grande diferença das teorias construtivista-relacionais está na própria concepção do conceito e do entendimento de comunicação para as organizações. Ou seja, a comunicação nesse contexto não é mais uma etapa da vida organizacional, mas sim a base que dá origem aos conhecimentos na organização, a partir das discussões políticas, da convergência de opiniões e da participação nas decisões pelos membros que estão envolvidos naquele contexto. Destarte, encontramos nesse tipo de comunicação maior participação dos membros da organização, no qual constroem e resolvem situações por meio de um diálogo democrático.

De acordo com Deetz (2010), existem momentos em que a comunicação estratégica, a democracia liberal e o gerenciamento cultural são importantes para o comprometimento entre os membros organizacionais. Porém, é crucial perceber que as transformações que ocorreram e estão ocorrendo no mundo de forma rápida e complexa exigem novas formas de se relacionar, de se comunicar e resolver problemas.

Diante disso, a comunicação em prol da sustentabilidade, exige uma mudança de postura das organizações, requerendo interação entre os sujeitos em uma construção conjunta de entendimentos, compartilhando significados que façam sentido para o sujeito dentro e fora das organizações.

Sobre isso, Pachano (2012) descreve que a comunicação para a sustentabilidade deve-se valer da horizontalidade e da informação como intercâmbio e diálogo, utilizando a informação e a participação, além de considerar a equidade e a democratização.

Entende-se que a atual realidade por tratar de questões complexas e que geram muitos conflitos de opiniões e interesses, exige um novo olhar para a comunicação que não seja como uma ferramenta de gestão, mas como base para o entendimento de toda a organização e de todas as pessoas que se relacionam com e nessa organização.

#### **PROCESSO DE INTERAÇÃO ENTRE OS SUJEITOS E A SUSTENTABILIDADE**

---

A partir dessa ideia, nosso entendimento é que para alcançar a sustentabilidade é preciso construir uma relação na qual os sujeitos estejam inseridos e sintam-se parte desse processo. Partindo do entendimento de que a busca pela sustentabilidade, por se

tratar de um fenômeno social, depende da realidade de cada contexto devendo-se respeitar as bases culturais das quais os indivíduos fazem parte, é um fenômeno complexo que faz parte de um processo contínuo de mudança de comportamento de visão do mundo. Por isso, também demanda tempo para que comece a fazer parte da realidade dos sujeitos que compõem as organizações. A comunicação instrumental ou mesmo a comunicação estratégica não levam o indivíduo a esse nível de consciência e comprometimento necessário para compreensão das questões de sustentabilidade e de como são cruciais para organização e para sociedade como um todo.

E, é nesse sentido, que Alvarenga (2008 apud Lourenço e Marchiori, 2013) denota que nos últimos anos têm ampliado a busca por maior conhecimento “da e nas organizações” como forma de tentar compreender e agir diante das mudanças do cenário atual, enxergando o sujeito como agente primordial para o alcance dos objetivos propostos pela organização, já que o sujeito que aprende afilia-se ao ambiente complexo das organizações, e é capaz de construir sentidos e criar um novo significado do que foi aprendido.

Segundo Deetz (2010) existem motivos morais, sociais e econômicos para se buscar a PARC (comunicação construtivista-relacional politicamente responsável). A sustentabilidade ecológica e social depende de muitas questões que fazem parte do contexto organizacional. E essas bases da sustentabilidade, bem como a econômica, exigem um alto patamar de criatividade, comprometimento e coerência com as normas e personalização. Além do que, todos esses fatores exigem profunda envoltura e reciprocidade dos stakeholders e a utilização de processos de comunicação apropriados.

Sobre isso, Varey (2002) atesta que é preciso mudar crenças gerais de uma quase democracia e sua expressão contraditória, do auto interesse, defesa de opinião e persuasão para uma verdadeira democracia participativa constitutiva por meio da interação, isto requer uma postura moral e uma mudança de mentalidade.

A teoria PARC, segundo Deetz (2010), visa aprimorar a conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração. Sendo que cada uma tem um papel distinto e trazem benefícios diferentes ao processo interativo. A conversação aberta traz novos significados através da interação mútua, mas, para isso é necessário um

comprometimento de deixar os significados expostos sem tentar controlar ou dirigir.

Todavia, o autor atesta que mesmo quando acontece a conversação aberta em contextos organizacionais, a vida cotidiana acaba impondo a todos limites que poucas vezes conseguem ser transcendidos a ponto de superar as rotinas, as disciplinas e as formas usuais de enxergar e compreender. Por isso, a deliberação é uma forma intencional de tentar através do uso da reciprocidade e da diferença melhorar as tomadas de decisão. A deliberação busca favorecer o melhor argumento livre das relações de poder (DEETZ, 2010).

O diálogo, apesar de ter uma natureza intencional, tem um objetivo distinto da deliberação, pois está centrado não na reivindicação da busca pela melhor escolha, mas na compreensão da visão do outro. Centra-se ainda na busca do entendimento através das diferenças, que começa com a reciprocidade, ou seja, cada um respeita a forma como o outro enxerga o mundo. Isso faz com que se reduzam tensões, propicia um ambiente de comunidade, mas não tem um modelo de decisão e dificilmente chega a escolhas criativas (DEETZ, 2010).

Diante dessa perspectiva, Deetz (2010) argumenta que muitos estudos atuais sobre

comunicação organizacional estão centrados no processo de colaboração. Essa colaboração visa unir a reciprocidade com o diálogo e tem como objetivo as decisões criativas mútuas. A intenção é desenvolver possibilidades criativas transformando posições e desejos em comprometer-se com feitos de interesse mútuo.

Godman e Michelsen (2011) compartilham dessa ideia de que a comunicação para sustentabilidade é um processo de mútuo entendimento, lidando com o desenvolvimento da sociedade, tendo esse processo lugar em diferentes níveis e contextos como entre sujeitos e entre sujeitos e organizações.

Outro autor que também defende o entendimento mútuo na busca do consenso é Jurgen Habermas (1981), o qual propôs a teoria da ação comunicativa. De acordo com Rosseti e Giacomino (2010) nesta teoria, o diálogo é aquele aprovado por todos os participantes, através de negociação, em que exista um respeito mútuo dos membros envolvidos.

As ações comunicativas são aquelas que o mundo da vida reproduz de maneira simbólica e não material. Ação nesse contexto não se refere apenas a intervenção que pode ser realizada, mas na realização de

relações sociais em uma ação inter-ação. Por isso é preciso entender a comunicação como um elemento central da ação já que não existe interação social sem comunicação (HABERMAS,1981 apud REPA, 2004).

A ação comunicativa é diferente da ação estratégica e instrumental que se pautam na racionalidade da eficácia, busca antes de tudo o sucesso, a realização de um fim desejado. Já a ação comunicativa é realizada através de acordo racional, do entendimento recíproco entre as partes, conquistado através da linguagem (HABERMAS,1981 apud REPA, 2004)

Desse modo, entendemos que a sustentabilidade em contexto organizacional não deve estar pautada em uma racionalidade instrumental que busque somente os resultados financeiros, deixando de lado os aspectos sociais e ambientais. A ação comunicativa através de um entendimento mútuo pode colaborar para que o processo de sustentabilidade aconteça e se legitime nas organizações.

Deetz (2010) defende essa mudança de paradigma, dando preferência ao que o autor chama de construtivista-relacional, que está voltado para as relações entre os indivíduos, onde as identidades pessoais são constituídas a partir dos processos

comunicacionais; entendemos que essa visão se aproxima do que Habermas (1981) chama de sujeito dialógico e comunicativo, aquele que procura o consenso nas decisões a serem tomadas.

Por isso esse processo de mútuo entendimento, quando presente nas organizações, propicia a construção de sentido, por meio da interação entre os sujeitos que através de um entendimento mútuo buscam um consenso em prol da sustentabilidade. Pois, de acordo com Golobovante (2010) quando as organizações assumem o compromisso com a sustentabilidade é preciso assumir responsabilidades que exigem mais do que meros discursos, mas sim mudanças profundas na própria cultura das organizações.

E essa cultura, ao contrário do que muitas vezes se pensa, não é construída nas organizações ou levada para elas. Mas, conforme explica Golobovante (2010) são redes de significados que se ajustam e reajustam, produzindo novos padrões, redes que advém das práticas cotidianas, das relações sociais entre inúmeras áreas, das maneiras de se negociar às hierarquias formais e informais, bem como as relações de poder.

Diante disso, entende-se que mudanças culturais profundas implicam em uma utilização da comunicação participativa democrática. Os autores desse artigo entendem que esse tipo de comunicação é pertinente ao processo de construção da sustentabilidade, que não é algo simples ou banal para se alcançar, não por meio de imposição, mas através da participação e da colaboração dos indivíduos que fazem parte da organização.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

---

A busca pela sustentabilidade nas organizações é um processo contínuo e que deve ser construído de forma conjunta para que os resultados sejam mantidos e aprimorados em longo prazo. De outra maneira, como muitas vezes acontece, torna-se apenas um discurso pronto, vindo dos altos escalões da organização sem que a maioria dos trabalhadores participem do processo, fazendo com que a utilização da sustentabilidade fique em um plano superficial, que não faz sentido para os trabalhadores. Com efeito, tende a falta de legitimação e provavelmente não poderá se manter em longo prazo.

Entende-se que os inúmeros desafios vividos na sociedade contemporânea “em que conflitos importantes e dispendiosos

financeiramente estão sendo fomentados pela interdependência, diferenças culturais, falta de água potável, redução drástica de recursos, mudança climática e luta étnica” (DEETZ, 2010, p. 92), exigem mudanças significativas em teorias e práticas comunicacionais, que muitas vezes são utilizadas atualmente como habitualmente eram usadas em contextos no qual não existiam tantas situações complexas e mudanças na sociedade, como por exemplo implica a ideia de desenvolvimento sustentável.

Por isso, na atual realidade, é preciso escolher entre criar sistemas mais potentes de integração e controle, ou buscar uma democracia forte para ganhar em aprendizagem e desenvolvimento a partir das diferenças.

As teorias de comunicação, que predominam nas organizações, têm a capacidade de beneficiar qualquer das alternativas. Porém, para que a última seja atingida é necessário encontrar novas formas de dialogar, progredir nos conceitos e práticas para uma democracia mais participativa, que é uma das principais atribuições dos estudos da comunicação organizacional (DEETZ, 2010).

Conforme apresentado no decorrer do artigo, entende-se que a última alternativa destacada seja a ideal para que o processo de sustentabilidade aconteça nas organizações. Isso, por se tratar de um tema crucial nos dias atuais e repleto de contingências que necessita ser claramente discutido, debatido, compreendido a partir de diferentes visões e assimilado por toda a rede organizacional (não somente no interior da organização), fazendo com que a busca pela sustentabilidade seja algo compreendido e que tenha um significado para todos os envolvidos.

Foi possível perceber que a teoria PARC, apresentada por Deetz (2010), pode proporcionar um ambiente propício para que se desenvolva a sustentabilidade organizacional, pois busca na comunicação constitutiva formar um entendimento mútuo e na democracia participativa um diálogo eficaz para redesenhar conceitos e significados.

Entende-se que, para ocorrer esse processo de sustentabilidade por meio da interação entre os sujeitos, é preciso que aconteçam mudanças nas organizações, já que muitas delas ainda mantêm um sistema rígido e verticalizado.

Por isso, os autores deste trabalho, compreendem a importância de se adotar uma comunicação construída na interação entre os sujeitos, apoiados pela construção de significados e pela participação democrática, proporcionando assim, resultados significativos para as organizações, no que se refere a sustentabilidade através de um processo em que todos os envolvidos contribuam e atuem naquilo que podem, de forma consciente e responsável.

O presente ensaio oferece contribuições ao lançar luz sobre os estudos da comunicação nas organizações e sua importância para o processo da sustentabilidade organizacional, levando em consideração as premissas do desenvolvimento sustentável.

Nesse contexto, foi possível perceber que a comunicação informacional e instrumental, muitas vezes é utilizada pelas organizações, com enfoque mecanicista e simplista da realidade como explica Oliveira e Mourão (2016), pautando-se apenas na transmissão da informação sem considerar sua construção, sem envolver os sujeitos que fazem parte deste contexto.

Por isso, acredita-se que esse tipo de comunicação não é capaz de abarcar um conceito tão complexo e importante como o

da sustentabilidade, um fenômeno social urgente e dependente da participação dos sujeitos que constituem a sociedade e as organizações.

Por isso, os autores deste ensaio acreditam que esse novo conceito PARC adotado por Deetz (2010) visando unir o diálogo e a deliberação, percebendo as limitações de cada um, buscando a colaboração e a reciprocidade, proporcionando decisões criativas mútuas com o intuito de transformar posições e desejos individuais em comprometimentos de interesse coletivo, pode exercer contribuição estratégica para o processo em prol da sustentabilidade, ajudando os sujeitos organizacionais a compreenderem a importância desse fenômeno e buscarem construir juntos caminhos para a adoção contínuas de práticas sustentáveis.

Ressalta-se que existem muitas outras perspectivas que podem ser utilizadas diante de um assunto tão complexo e premente para a sociedade, envolvendo a sustentabilidade e a comunicação em âmbito organizacional, ou seja, trata-se de um conteúdo muito vasto e com inúmeras possibilidades de estudo.

Por fim, neste trabalho percebeu-se uma oportunidade de avançar nos estudos que se

preocupam com questões como essas abordadas, possibilitando considerar a teoria PARC defendida por Deetz (2010) no intuito de construir relações entre sujeitos organizacionais que propiciem um ambiente capaz de abarcar o paradigma da sustentabilidade.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

BALDISSERA, Rudemar. Reflexões sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Tensões, Encontros e Distanciamentos. In: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2009. Curitiba. **Anais...** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Curitiba: Intercom/Universidade Positivo, 2009.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: Edipurs, 2008.

BARONI, Margaret. Ambigüidades e Deficiências do Conceito de Desenvolvimento Sustentável. **RAE – Revista de Administração de Empresas** –, v. 32, n. 2, abr.-jun., p.14-25, 1992.

BORIM-DE-SOUZA, R. **O alinhamento entre sustentabilidade e competências em contexto organizacional**. 2010. 199 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá (UEM)/Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2010.

BAZERMAN, M.; HOFFMAN, A. Sources of environmentally destructive behavior: Individual, organizational and institutional perspectives. **Research in Organizational Behavior**, 21, p. 39-79, 1999.

CAJAZEIRA, J. E. R.; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 269-286. 2010.

CAVENAGHI-SARÁBIA, L. **Sentido Atribuído ao Processo Decisório referente a sustentabilidade em contexto organizacional**. 2016. 138 fls. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Londrina (UEL), Londrina, 2016. Disponível em: <<http://www.bibliotecadigital.uel.br/document/?code=vtls000207005> > Acesso em: 20 fev./2017.

COMISSÃO MUNDIAL SOBRE MEIO AMBIENTE E DESENVOLVIMENTO (CMMAD). **Nosso futuro comum**. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1988.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 83-101, 2010.

DOVERS, Stephen. Sustainability: Demands on Policy. **Journal of public policy**. v. 16, n. 3, p.303-318, 1996.

\_\_\_\_\_; HANDMER, J. W. Uncertainty, sustainability and change. **Global Environmental Change**, v. 2, n. 4, p. 262-276, 1992.

---

FERNANDES, Karina R; ZANELLI, José Carlos. O processo de construção e reconstrução das identidades dos indivíduos nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea- RAC**, v.10, n.1, p.55-72, 2006.

GODMAN, Jasmin & MICHELSEN, Gerd. Sustainability Communication – An Introduction. In: **Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations**. Nova York: Springer, p. 3-11, 2011.

GOLOBOVANTE, Maria da Conceição. Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. **Revista Famecos**, v. 17, n. 2, p. 98-107, 2010.

HANDMER, J; DOVERS, S. **A typology of resilience: rethinking institutions for sustainability**. Industrial and Environmental Crisis Quarterly. 9: 482-511.1996

HANDMER, J; DOVERS, S. **A typology of resilience: rethinking institutions for sustainability**. Industrial and Environmental Crisis Quarterly. v9: 482-511, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **Theorie des kommunikativen Handelns**. 2 Bde. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1981.

JACOBI, P. Educar para a Sustentabilidade: complexidade, reflexividade, desafios. Educação e Pesquisa. **FEUSP**, v.31, n.2, 2005.

JAMALI, D. Insights into the triple bottom line integration from a learning organization perspective. **Business Process Management Journal**, v.12, n.6, p.809-821, 2006.

JIMÉNEZ HERRERO, L. M. **Desarrollo sostenible: transición hacia la coevolución global**. Madrid: Pirámide Ediciones, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

\_\_\_\_\_. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom**. Ano 6, nº. 10/11. São Paulo: ECA-USP, 2009.

LEFF, Enrique. **Discursos Sustentáveis**. São Paulo. Cortez, 2010.

LOURENÇO, M. R.; MARCHIORI, M. Comunicação Sustentável - um processo de construção da consciência dos sujeitos sobre sustentabilidade. In: I Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, 2013, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: SBEO, 2013.

MARCHIORI, Marlene. Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade. In: XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2010, Caxias do Sul. **Anais....** São Paulo: Intercom, 2010.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environmental Impact Assessment Review**, v. 18, n. 6, p. 493–520, 1998.

MIKHAILOVA, I.. Sustentabilidade: evolução de conceitos teóricos e problemas da mensuração prática. **Economia e Desenvolvimento** (Santa Maria), v. n.16, p. 22-41, 2004

MONTPELLER FILHO, G. **Empresas, desenvolvimento e ambiente: diagnóstico e diretrizes de sustentabilidade**. Barueri: Manole, 2007

MUNCK, Luciano. **Gestão da Sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo, 2013.

MUNCK, L; BORIM-DE-SOUZA, R. Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade organizacional: a hierarquização de caminhos estratégicos para o desenvolvimento sustentável. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 185-202, 2009.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MOURÃO, Isaura. Comunicação Organizacional: Análise dos Constructos Teóricos e a Práxis no discurso. **Conexão: comunicação e cultura**, Caxias do Sul, v. 15, n. 29, jan./jun.p. 189-208. 2016.

OSORIO, Leonardo Alberto Rios; LOBATO, Manuel Ortiz; CASTILLO, Xavier Alvarez Del. Debates on sustainable development: towards a holistic view of reality. **Environment, Development and Sustainability**, v. 7, p. 501-518, 2005.

PACHANO, Yeraldyne. Comunicación para la sustentabilidad. Proyección del paisaje cultural. **Quórum Acadêmico**. Universidad del Zulia, V. 9, n 2, p. 315 – 331, 2012.

REPA, Luiz. Jurgen Habermas e o Modelo Recontrutivo de Teoria Crítica. In. NOBRE, Marcos. **Curso livre de Teoria Crítica**. Campinas, Papirus, 2008.

REIS, Maria Carmo; COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. In: XV Encontro da COMPÓS 2006. Brasil: Bauru, São Paulo. **Anais...** Bauru: UNESP, 2006 I CD-ROM (Trabalho apresentado no GT Epistemologia da Comunicação).

REDCLIFT, Michael R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, n. 25, p. 65-84, jan.-jun. 2006.

RIBEIRO, Regiane R.; MARCHIORI, Marlene; CONTANI, Miguel. **Comunicação e reflexividade nas organizações. Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. Sao Caetano: Difusão Editora, 2010, v. 2.

ROSSETTI, Regina; Giacomini Filho, Gino. Comunicação, consenso social e consumo sustentável. **Comunicação, Mídia e Consumo**. São Paulo, v.7 n.18 p.153-169 mar. 2010.

SANTA CRUZ, Lucia. O lugar da Comunicação na sustentabilidade. **Desafio Sustentável**, v. 1, p. 4, 2009.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro. 2002.

SACHS, Ignacy. **Desenvolvimento includente, sustentável, sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

SHWOM, R. Strengthening Sociological Perspectives on Organizations and the Environment.

---

**Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SIENA, O. Método para avaliar desenvolvimento sustentável: técnicas para escolha e ponderação de aspectos e dimensões. **Produção [online]**, v. 18, n. 2, p. 359-374, 2008.

VAREY, Richard J.; LEWIS, Barbara R. **Internal Marketing: Directions for Management**, London, UK: Routledge, 2000.

VAREY, Richard J. **Marketing Communication: Principles and Practice**. Psychology Press, 2002.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our common future** (the Brundtland report). Oxford: Oxford University Press, 1987.

---

## CONTATO

---

Luísa Sarábia Cavenaghi,  
Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina  
Email: [luisasarabia@hotmail.com](mailto:luisasarabia@hotmail.com)

Lucas Seolin Dias,  
Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina  
E-mail: [lseolin@bol.com.br](mailto:lseolin@bol.com.br)

Marlene Marchiori,  
Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Brian Lamb School of Communication, Purdue University, dos Estados Unidos. Doutora pela Universidade de São Paulo (USP).  
Email: [marlenemarchiori@gmail.com](mailto:marlenemarchiori@gmail.com)