



ARTIGOS

COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE: O DESENVOLVER DA NARRATIVA DA SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Maria Fernanda Tomiotto¹, Juliana Nakamura Gallassi¹, Marlene Marchiori¹ Luciano Munck¹

1- Universidade Estadual de Londrina, UEL, Brasil

RESUMO

A sustentabilidade resultante de um processo interativo, pautado nas pessoas e suas narrativas, impacta o comportamento organizacional em contextos e espaços-temporais distintos. Este artigo avança ao estudar este fenômeno a partir da perspectiva da comunicação interacional, a qual propõe um olhar processual e dinâmico, propõe a consideração de diferentes visões e inspirações para a construção de sentido sobre a sustentabilidade nas organizações. Assim, questiona-se: de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestaram na comunicação sobre o tema em uma empresa reconhecida como sustentável? Com abordagem qualitativa, descritiva e documental, a unidade de análise, Itaipu Binacional, foi estudada tendo como técnica a análise das narrativas. Buscou-se respostas nas articulações e movimentos registrados nos documentos que contribuíram para a construção da narrativa da sustentabilidade na organização. Identificou-se três momentos, discutidos ao longo do trabalho, que manifestam a narrativa da sustentabilidade organizacional. Apesar das peculiaridades em cada período, identificou-se a predominância de uma orientação para sustentabilidade alinhada a reforma.

Palavras Chave: Sustentabilidade; Narrativas; Comunicação; Organizações.

ABSTRACT

Sustainability, resulting from an interactive process, based on people and their narratives, impacts organizational behavior in different contexts and time-spaces. This article advances by studying this phenomenon from interactional communication perspective, which proposes a dynamic and processual view, that considerate different visions and inspirations for the sensemaking about organizational sustainability. Then, this study question: In what ways did the sustainability narratives manifest in a company' communication recognized as sustainable? The analysis unit, Itaipu Binacional, has been study in a qualitative, descriptive and documentary approach, using narrative' analysis as a technique. We sought answers in the articulations and movements registered by the documents that contributed to construct the sustainability's narrative in the organization. We identified three moments that demonstrate the organization's sustainability narrative, discussed throughout the paper. Despite the peculiarities of each moment, we identified the predominance of a sustainability orientation aligned with the reform.

Keywords: Sustainability; Narratives; Communication; Sensemaking; Organizations.

INTRODUÇÃO

Considerando as abordagens dos que estudam e praticam sustentabilidade é possível observar que o termo está envolto por significados e interpretações diversificadas. Nesse universo, esse artigo discute a construção de sentido para a sustentabilidade enquanto um processo interativo, pautado nas pessoas e construído a partir de suas narrativas (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005; MUNCK, 2015; GABRIEL, 2004; Rese et. al., 2010), as quais possibilitam a criação de sentido aos contextos e ações organizacionais. Questiona-se, então, de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestaram na comunicação sobre o tema em uma empresa reconhecida como sustentável?

O fenômeno de construção de sentidos envolve o processo de criação de consciência e compreensão sobre as situações (WEIK, 1995). Assim, ele oportuniza pesquisar as práticas de comunicação nas organizações, e pela perspectiva da comunicação interacional, permite perceber que a jornada em prol da sustentabilidade se manifesta como um constructo em desenvolvimento contínuo,

no qual as discrepâncias interpretativas, ao serem consideradas, podem vir a configurar um potencial de mudança e avanço para a vivência da sustentabilidade nas organizações (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013 e 2015; HERRICK; PRATT, 2013; NEWIG et al., 2013; GODEMANN; MICHELSEN, 2010, WEIK, 1995).

A visão clássica sobre sustentabilidade a percebe frente aos aspectos ambientais, econômicos e sociais (ELKINGTON, 2011; SAVITZ; WEBER, 2007). Novos estudos vêm sendo desenvolvidos, os quais requerem questionamentos acerca do status quo tendo em vista os aspectos temporais neste emaranhado de significados (MUNCK, 2015; BANSAL; DESJARDINE, 2014; HOPWOOD, MELLOR; O'BRIEN, 2005). Nesse contexto, a sustentabilidade é compreendida como uma construção narrativa, contingente a situações e instituições específicas (HERRICK; PRATT, 2013), o que possibilita novos olhares e desafios para as organizações quando acompanhada da comunicação interacional (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018; NEWIG et al, 2013; CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013 e 2015).

Embora a comunicação sobre sustentabilidade impulse mudanças

sociais, de maneira geral, seu potencial tem sido pouco aplicado pelas organizações, as quais ainda a utilizam, exclusivamente, como meio informativo. Os estudos em comunicação organizacional podem contribuir para este debate “examinando as práticas comunicativas e os discursos mais amplos dentro e entre outras organizações [...] que dão forma à sustentabilidade” (MITRA; BUZZANELL, 2015, p.131, tradução nossa). Por conseguinte, a comunicação é percebida como relevante para o desenvolvimento sustentável na medida em que possibilita entendê-lo como um atributo processual e complexo, haja vista os desafios específicos das dimensões que o constituem (NEWIG et al., 2013).

Diferentes estudos apontam a dificuldade das organizações em internalizarem os preceitos da sustentabilidade enquanto estratégia organizacional, visto que não é algo simplesmente mecânico. Gomes, Abreu e Sousa-Filho (2015), por exemplo, evidenciam a distância entre sustentabilidade e missão da organização, pois muitas vezes a identidade institucional não apresenta maturidade suficiente para incorporar as práticas sustentáveis na cultura organizacional. Por outro lado, quando se considera que processos envolvem construções de significados e que

a compreensão dos sujeitos sobre a sustentabilidade relaciona-se à vivência da sustentabilidade no contexto organizacional (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018), a comunicação organizacional auxilia a construção do comprometimento e compreensão para a gestão da sustentabilidade organizacional (SILVA et al, 2018; NEWIG et al., 2013; HERRICK; PRATT, 2013).

Percebe-se por meio da abertura de diálogos, que as diferentes narrativas podem ser compreendidas enquanto maneiras de questionar acerca do caminho percorrido e seus desdobramentos futuros. Isso porque, o diálogo é essencial na construção de relacionamentos e criação de significados, os quais, ao longo de sua trajetória de construção, possibilitam o aprendizado e compartilhamento do conhecimento (MARCHIORI, 2013). Na mesma trilha, tem-se a manifestação das narrativas que são capazes de organizar as práticas organizacionais e dar sentido aos contextos organizacionais (GABRIEL, 2004; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Pois, ao considerar que o caminho corrente é colocado em xeque, percebe-se que novos olhares podem emergir. Sejam eles para reformar as estruturas atuais - sociais,

econômicas e políticas -, ou ainda, em estágios mais avançados, transformá-las radicalmente por meio da capacidade reflexiva dos públicos e a compreensão de que os problemas estão enraizados nessas estruturas (HOPWOOD, MELLOR; O'BRIEN, 2005). Nessa abordagem, o fio condutor da sustentabilidade pode ser interpretado como a conexão entre as diferentes narrativas e as ações sustentáveis. Nesse sentido, os comunicacionais possibilitam o movimento temporal das ações e a mudanças ao encontro da sustentabilidade no contexto organizacional, permitindo questionamentos sobre status quo. Transita-se do estado informativo para comunicar sobre e para a sustentabilidade, a partir de discursos transacionais ou constitutivos. As quais instigam pensar sobre uma comunicação mais interacional, a qual envolve sujeitos nas articulações e práticas desses processos (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018; CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013 e 2015; MARCHIORI, 2013).

Esse trabalho, do ponto de vista teórico, busca evidenciar a comunicação interacional como processo de construção de sentidos para a sustentabilidade no contexto organizacional (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018; NEWIG et al., 2013; HERRICK; PRATT, 2013). Ou seja, aquela que

traz o desenvolvimento de diferentes narrativas da sustentabilidade e, como estas, ao longo do tempo, possibilitam a compreensão do desenrolar deste fenômeno no contexto das práticas organizacionais.

Ademais, considerando a gestão nas organizações, ao considerar que os sentidos não são construídos e percebidos de maneira uniforme, pressupõe-se que a comunicação pode representar uma força motriz ao possibilitar os avanços, que emergem a partir da vivência de experiências relacionadas aos preceitos da sustentabilidade nas organizações. Pois, entende-se que a capacidade que os sujeitos têm de transformar os seus meios relaciona-se às diferentes maneiras em que eles constroem sentidos e que, essas concepções múltiplas são imprescindíveis para avanços em prol da sustentabilidade, ao possibilitarem questionamentos sobre até que ponto os direcionamentos correntes fornecem embasamentos e respostas coerentes aos caminhos propostos.

Para responder ao problema de pesquisa exposto inicialmente, o artigo está estruturado da seguinte forma: na fundamentação teórica a sustentabilidade é abordada em contexto organizacional, relacionando-a a comunicação e seus

processos de construção de sentido via narrativas. Em seguida, a partir de uma abordagem qualitativa, utiliza análise das narrativas como técnica de análise. Foram identificados três momentos que manifestam a narrativa da sustentabilidade, responsáveis por atribuir sentidos e reorganizar as práticas organizacionais, são elas: a justificação, a incorporação/explicação e a comprovação/legitimação.

SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E SEUS SIGNIFICADOS

As discussões acerca da sustentabilidade fazem emergir um constructo enigmático de significados variados no qual teóricos e práticos configuram um campo de contestações acerca das responsabilidades por dizer o que é, de fato, ser sustentável. Por isso, as definições de sustentabilidade são abundantes e não há uma declaração universal consensual e aceita para o termo, apresentando-se, portanto, como um conceito desafiador e contestado (HOPWOOD, MELLOR; O'BRIEN, 2005). Nesse contexto, este tópico objetiva tecer explicações sobre as diferentes narrativas e processos de construção de sentidos relacionado às percepções e discussões sobre sustentabilidade no contexto

organizacional a partir da comunicação sobre sustentabilidade.

Ao assumir que uma organização sustentável exprime potenciais para a transformação social, compreender a sustentabilidade a partir da perspectiva da comunicação possibilita entender como as narrativas, a partir de um processo aberto à discussão e à crítica, podem contribuir às articulações da sustentabilidade nas organizações (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015; MITRA; BUZZANELL, 2015; NEWIG et al., 2013; HERRICK; PRATT, 2013). Retomando as argumentações sobre o desenvolvimento sustentável, ilustra-se que, embora estas estejam em convergência a respeito da importância de mudanças sociais, elas divergem quanto às ferramentas e aos atores responsáveis por as concretizarem (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Essas múltiplas interpretações levaram Hopwood, Mellor e O'Brien (2005) à construção de um mapa com as principais tendências aplicadas a esse conceito.

Destacam-se três elementos centrais no debate sobre os caminhos do desenvolvimento sustentável identificados pelos autores: a) a manutenção do status quo, reconhece a necessidade de ajustes sociais, mas é contra mudanças profundas

na sociedade e nos processos de tomada de decisão; b) a reforma das estruturas atuais, compreende a situação ambiental como resultante do desequilíbrio e da falta de informação e conhecimento a respeito dos problemas ambientais. Para superar o desafio ambiental são propostas mudanças nas políticas e no estilo de vida da população, porém mantendo-se as estruturas sociais e econômicas; e, c) a transformação, partindo do pressuposto que os problemas estão enraizados na natureza econômica e nas relações de poder da sociedade. Defende uma mudança radical, como forma de evitar as crises e até um possível colapso no futuro, argumenta-se que o verdadeiro avanço será possível, de fato, quando ocorrer uma massiva redistribuição da fortuna e de poder (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIAN, 2005).

A expressão destes caminhos no contexto organizacional associa-se às três manifestações da comunicação e sustentabilidade no contexto das organizações, apresentadas por Newig et al. (2013). A primeira delas, a comunicação sobre sustentabilidade (communication about sustainability - CaS), compreende a estrutura de argumentos e fatos que configuram as percepções sobre sustentabilidade. Assim, está relacionada

aos processos em que as informações, opiniões e interpretações sobre sustentabilidade são debatidas e trocadas, com o objetivo de criar entendimento sobre o tema.

As outras duas, são a comunicação da sustentabilidade (communication of sustainability - CoS) e a comunicação para sustentabilidade (communication for sustainability - CfS). A CoS está centrada em uma visão instrumental ou gerencial, exemplificada nos relatórios de sustentabilidade corporativos, geralmente utilizados como medidas para legitimar a atuação organizacional. Na CfS, por outro lado, o foco deixa de ser o aspecto normativo do desenvolvimento sustentável e passa a concentrar na conscientização, para que os processos de transformação sejam facilitados (NEWIG et al., 2003).

Para Munck (2015, p.526) “o aprendizado humano coletivo demandado pelas premissas de um desenvolvimento sustentável é um processo demorado”, nesse desenrolar, as diferentes formas de comunicação da, sobre e para a sustentabilidade permitem distinguir os processos comunicacionais ao longo do tempo (NEWIG et al., 2013). A trajetória da transformação apontada como essencial por

Hopwood, Miller e O'Brien (2005) seria plausível a longo prazo, sendo que a reforma, por ora, predominaria o caminho a ser seguido através da mobilização entre agentes de diferentes esferas.

Além de definir novas visões do significado da sustentabilidade, o desafio dos gestores consiste em exercer funções para se comunicar e se relacionar com stakeholders (SAVITZ; WEBER, 2007). Por esse motivo, as organizações que desejam ser sustentáveis precisam compreender a característica intertemporal da sustentabilidade, relações de curto, médio e longo prazo (MUNCK, 2015; ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM, 2014; BANSAL; DESJARDINE, 2014). Isso demanda que as ações sejam iniciadas no presente, conectando os sentidos atribuídos à sustentabilidade no passado e as intenções organizacionais futuras, pois com isso, os rumos dados aos projetos contínuos ou emergentes, podem promover nos ambientes organizacionais novos sentidos para a sustentabilidade (MUNCK, 2015).

Conectam-se a esses processos de construção de sentidos para a sustentabilidade, a partir das narrativas, as perspectivas da comunicação como processo interacional nas organizações (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018). Como apontado

por Christensen, Morsing e Thyssen (2015), o reconhecimento da sustentabilidade enquanto um fenômeno socialmente construído e que não possui uma definição final, faz com que a ambiguidade seja aceita enquanto uma "licença para criticar". Ao contrário de buscar respostas prontas, a "licença para criticar" visa à construção participativa e aberta à discussão e à crítica das narrativas da sustentabilidade, assim, busca-se também sensibilizar os diferentes stakeholders organizacionais a se comprometerem com o debate e prática sustentável (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015).

Consequentemente, a comunicação sobre sustentabilidade tem potencial para impulsionar a mudança social, pois refere-se aos processos nos quais são debatidas e trocadas tanto as informações, quanto às interpretações e opiniões sobre essa temática (CAVENAGHI; DIAS; MARCHIORI, 2018, NEWIG et al., 2013). Apreende-se, então, que por meio da comunicação entre sujeitos emergem novas interpretações, a partir dos diálogos e das experiências compartilhadas (MARCHIORI, 2013). Nesse contexto, as falas aspiracionais podem desempenhar um papel significativo em padrões e práticas sustentáveis mais

elevados (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013).

Christensen, Morsing e Thyssen (2013) definem que as falas aspiracionais representam o primeiro passo em direção a um futuro desejado que contemple as premissas da sustentabilidade, tendo em vista que muitas vezes as palavras antecedem as ações e decisões. Elas estão representadas nas declarações da empresa direcionadas ao tema, por exemplo, a própria missão da organização. Neste olhar, percebe-se que as discrepâncias entre palavras e ações não são ignoradas, ao contrário, tem-se o reconhecimento de que elas podem levar à dissociação e a percepção de novas alternativas e caminhos a serem percorridos.

Porém destaca-se que tais divergências têm o potencial de estimular melhorias, visto que “as formas como as organizações falam sobre si e seus arredores não são empreendimentos neutros, são atividades formativas que configuram, moldam, reproduzem e transformam a realidade organizacional” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013, p.4). Portanto, “essa perspectiva implica uma tolerância para a diferença e a variedade, incluindo a aceitação de diversas interpretações sobre o

que é a sustentabilidade” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015, p.140), e nesse sentido, enaltece-se que as organizações busquem envolvimento e comprometimento das pessoas para que as ações possam ser legitimadas (MARCHIORI, 2013).

Compreende-se que, ao invés de criticar as lacunas entre a prática e o discurso como hipocrisia, a comunicação enquanto processo que integra a organização, demanda a investigação contínua de “licença(s) para criticar” tanto a sustentabilidade no contexto organizacional quanto às diferentes maneiras como as corporações interagem com a comunidade e cocariam, interativamente, normas e práticas até então pré-estabelecidas ou recomendadas (MITRA; BUZZANELL, 2015). Nesse processo, dois discursos parecem críticos para a perpetuação dos programas de sustentabilidade, são eles, o discurso constitutivo e o transacional.

O discurso constitutivo permite a absorção dos diferentes sentidos da sustentabilidade, já que “[...] possibilita novas maneiras de conceber um estado particular de coisas” (HERRICK; PRATT, 2013, p.4429). Para os autores, a aplicação prática deste discurso depende do processo contínuo de deliberação, o que acaba envolvendo a

observação, a discussão e a crítica. Salienta-se que a partir do estímulo à reflexão sobre as informações e as percepções dos indivíduos são promovidas a troca de visões e julgamentos sobre os interesses ligados a sustentabilidade, com o intuito de estabelecer uma visão legítima a respeito do entendimento particular da organização quanto ao posicionamento sustentável (HERRICK; PRATT, 2013).

Por sua vez, o discurso transacional “fornece um meio de deliberação participativa e permite o compartilhamento de instruções e informações necessárias para realizar uma transformação do status quo para um futuro estado previsto” (HERRICK; PRATT, 2013, p.4429). Os discursos transacionais, na comunicação para sustentabilidade, estão orientados à mudança social, sendo estas viabilizadas por meio do questionamento ao discurso hegemônico e à construção de definições e princípios, os quais irão postular padrões, divulgações e planos organizacionais (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015).

Neste movimento a utilização de palavras, símbolos e percepções tornam-se esforços fundamentais para alcançar à transformação das operações sustentáveis. Frequentemente, as transformações da

sustentabilidade no contexto organizacional estão amparadas em processos que representam experiências distintas, geralmente, impulsionadas pelo papel da liderança (HERRICK; PRATT, 2013). Então, a comunicação pode ser entendida como um agir mediado por símbolos, pois a partir das percepções e experiências com estes símbolos, os indivíduos constroem sua realidade (GODEMANN; MICHELSEN, 2010).

Essa realidade é manifestada em discursos (conjunto sistemático de declarações inter-relacionadas) que criam as possibilidades de mudanças (HERRICK; PRATT, 2013). Neste contexto, ao contrário da busca incessante por respostas definitivas, um projeto para sustentabilidade deveria assumir um posicionamento de encorajar/estimular a discussão, a crítica e o debate com a participação dos atores interessados (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013 e 2015). Isso porque, os programas de perpetuação da sustentabilidade requerem processos contínuos de deliberação com o entorno, nos quais discutem-se percepções e informações sobre os interesses mútuos (HERRICK; PRATT, 2013).

Considera-se, então, que uma vez que a sustentabilidade não possui um sentido único, ela é construída em processos

contínuos de reinvenção e que demandam interação e comprometimento entre diferentes públicos - a exemplo, comunidades nas quais a organização está inserida, consumidores, empregados, acionistas, os movimentos sociais e outros grupos que emergem. Nesse sentido, os caminhos que permeiam a transformação requerida para o direcionamento sustentável indicam que os sentidos atribuídos às ações e os discursos da sustentabilidade são narrados a partir do comportamento dos sujeitos, que participam de experiências e, ao vivenciarem, criam suas narrativas. Invoca-se a importância de um olhar para as ações envoltas em um discurso aberto e em constante movimento.

Neste transcurso, as narrativas são capazes de organizar as práticas organizacionais e atribuir sentido a contextos, pois contemplam o mundo e ressaltam as interações e conversações produzidas pelos sujeitos (RESE et al., 2010). Enquanto mecanismos para construção de sentido, a narrativa é o meio através do qual os eventos são construídos e contestados (GABRIEL, 2004). Elas aparecem como expressões das práticas e pretensões que integram a dinâmica organizacional (BENNETT; ORR, 2016), que indicam a imagem que a empresa pretende transmitir

(GILPIN, 2008) e representam o desenvolvimento de como uma organização tenta construir sua identidade no presente e futuro em relação ao contexto externo.

Uma vez que o sensemaking representa o lugar primário em que os significados são materializados, informando e restringindo a identidade e a ação, ele diz respeito à questão da linguagem, fala, conversa e comunicação, fazendo com que as organizações e seu ambiente sejam materializados em uma questão concreta de existência por meio do discurso (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Este é composto por narrativas, que podem ser escritas ou faladas, e denotam as manifestações de como os sentidos são interpretados e manifestados nas organizações (WEICK, 1995), permitindo que as transições das ações e decisões organizacionais considerando o passado, presente e futuro (WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Assim, posto que histórias e narrativas existem em organizações em diferentes medidas, a importância destas “reside precisamente na sua capacidade de criar espaços simbólicos onde a hegemonia de fatos, informações e racionalidade técnica pode ser desafiada ou influenciada”

(GABRIEL, 2004, p.71). Os processos de sensemaking conectam-se com as diferentes narrativas e ações, o que possibilita no amadurecimento acerca das negociações com as partes interessadas (MAITLIS, 2005).

Frente ao referencial teórico apresentado, presume-se que a narrativa da sustentabilidade no contexto organizacional é permeada pelo gerenciamento de trade-offs intertemporais em termos de presente, passado e futuro nos quais os pilares que a constituem são considerados de maneira integrada (MUNCK, 2015). Nesta construção, a comunicação enquanto processo que constitui a organização permite que as diferentes visões sejam consideradas por meio de discursos abertos de cunho aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013 e 2015; MARCHIORI, 2013). E, por meio das narrativas disseminadas entre os agentes envolvidos (internos e externos), possibilita-se a construção desses novos sentidos enquanto meios de guiar as ações nas quais a sustentabilidade seja o elo orientador (MAITLIS, 2005; GABRIEL, 2004; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestam na comunicação

organizacional sobre o tema em uma empresa reconhecida como sustentável, esta pesquisa se configura como qualitativa quanto à sua abordagem, pois busca interpretar a forma como as vivências cotidianas dos indivíduos interferem na construção de estruturas e instituições (MINAYO, 2001). Em relação aos fins, caracteriza-se como descritiva, já que se trata do estudo detalhado de um fenômeno social (GODOY, 2006), por meio da descrição das características que compõem sua construção (GIL, 2006), no caso, a narrativa da sustentabilidade em contexto organizacional.

Com esta abordagem de pesquisa a partir dos dados coletados e analisados busca-se ampliar e difundir o conhecimento teórico contrastando-o com as evidências empíricas do fenômeno estudado (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018). Neste artigo, a comunicação interacional e a sustentabilidade organizacional são as estruturas interpretativas e teóricas (CRESWELL, 2014) que orientam as diferentes maneiras como a sustentabilidade se manifestam na comunicação sobre o tema, e, como estes, estão refletidos na construção de sentido para a sustentabilidade na empresa estudada.

Quanto aos meios é documental, porque foram utilizados os relatórios de sustentabilidade e documentos públicos da instituição pesquisada. Ademais, posto que as narrativas incluem desde histórias, quanto relatórios, planos e agendas que representam uma transição temporal de um estado para outro (OCHS, 1999), entende-se que esses documentos ilustram os compromissos assumidos para com a sustentabilidade como um discurso aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013). Ao mesmo tempo, esses documentos permitem identificar as narrativas que compõem a comunicação sobre a sustentabilidade e seus respectivos sentidos ao longo do tempo (BANSAL; SMITH; VAARA, 2018; MUNCK, 2015; WEICK, 1995).

Ademais, haja vista a inquietação em contribuir com os estudos sobre a comunicação, os processos de construção de sentido e a sustentabilidade na Administração, tendo em vista que, a dinâmica organizacional está em constante movimento e interação com os públicos que a compõem, a unidade de análise escolhida, Itaipu Binacional (IB), por ser uma empresa brasileira declarada e reconhecida como sustentável em âmbito nacional e internacional – a empresa assumiu esse

compromisso publicamente, bem como recebeu prêmios relacionado a suas práticas de sustentabilidade, como pode ser observado nos dados consultados no domínio público. Ademais, a empresa em questão dispõe de relatórios sobre sustentabilidade por um período maior de 10 anos, fato este, considerado relevante para o fenômeno em estudo, sendo possível compreendê-lo a partir de suas variações temporais, em termos de curto, médio e longo prazo. Por fim, Stake (2000), salienta que o caso único é apropriado quando ele permite analisar proposições em locais onde não existem disponibilidade de situações semelhantes para comparações, com isso permitiu revelar e acessar informações não facilmente disponíveis junto à Itaipu Binacional.

Sendo assim, na coleta de dados, realizada entre abril e junho de 2017, optou-se pelos relatórios de sustentabilidade publicados pela própria empresa. Os relatos consultados compreendem o período de 2003 a 2015. Pontua-se que as informações anteriores a esse período, foram consultados documentos públicos, dentre os quais destacam-se: “A Ata do Iguazu”, o “Código de Ética da Itaipu” e o “Tratado de Itaipu”.

A pré-análise dos relatórios permitiu constatar que grande parte de seu conteúdo é destinado à exposição do desempenho dos programas de sustentabilidade e que o posicionamento de sustentabilidade adotado estava contido e, em alguns casos, justificado na “mensagem do diretor”, sendo assim, estas foram o principal objeto de análise. Tal apontamento direcionou a escolha desta seção do relatório como central para análise dos dados visto que esta fala tangencia uma das narrativas da organização vinculada ao tema, bem como tem-se o entendimento de que as “narrativas e histórias emergem como aspectos expressivos da prática de liderança. [...] as histórias cumprem papéis mais amplos como parte da dinâmica intemporal dos encontros sociais diários” (BENNETT; ORR, 2016, p.525).

Durante praticamente todo o período de análise a organização foi presidida pelo mesmo diretor, o que permite analisar como sua fala evoluiu ao longo do tempo, expostas em narrativas que “representam uma transição temporal de um estado para outro” (OCHS, 1999, p.189). O ato de organizar os eventos através das narrativas, possibilita aos sujeitos atribuírem sentido não só aos eventos, mas também às ações e rotinas organizacionais. Logo, os eventos

ligados aos processos de mudança podem ser compreendidos na dinâmica envolvendo criação sentidos, a ação e narrativas (RESE et al., 2010; GABRIEL, 2004; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Em conjunto com a triangulação das diferentes perspectivas teóricas adotadas nesse estudo (BRUNING; GODRI; TAKAHASHI, 2018; FLICK, 2016), como a sustentabilidade em contexto organizacional, a comunicação organizacional e as narrativas, ao entender que os diferentes movimentos acerca da sustentabilidade podem representar mudanças e reflexões para com sustentabilidade - status quo, transformação e reforma (HOPWOOD, MELLOR; O'BRIEN, 2005) a utilização da análise das narrativas aproxima-se nesse estudo pela compreensão de que “as narrativas organizam essa prática e possibilitam a ação dos atores organizacionais, bem como a construção do sentido dessas práticas” (RESE et al., 2010, p.5). Portanto, para análise dos dados, utiliza-se dos seguintes pressupostos orientadores, a partir de Reuter (2007) e Pentland (1999):

- a) o tempo da narração refere-se ao momento em que se conta a história

com relação ao tempo em que, aparentemente, ela se desenrola;

b) as vozes narrativas relacionam-se a quem fala e como fala, endereçando as relações entre o narrador e a história que ele conta;

c) as funções narrativas representam as funções que o narrador pode assumir. Em síntese, a narrativa propriamente dita, a qual permite contar ou evocar um mundo, ou ainda, direcioná-lo e controlá-lo. Desse modo, organizando a narração ao mesmo tempo que insere e altera as descrições e fala das personagens, nesse caso, os atores organizacionais. Pontuam-se: a função comunicativa, relacionada a quem o narrador fala, a fim de agir sobre ele ou manter contato; a função metanarrativa, na qual comenta-se o texto apontando para a sua organização interna; a função testemunhal, centrada na declaração, manifesta-se o grau de certeza ou distância que o narrador mantém em face da história que conta; a função modalizante, vinculada na emoção manifesta os sentimentos que a história ou sua narração suscita no narrador; a função avaliativa,

relacionada aos valores e manifestando o julgamento do narrador sobre a história, as personagens ou o relato; e, a função explicativa, em que interrompe-se o curso da história, a fim de em fornecer a quem o narrador fala as informações consideradas necessárias para compreender o que vai se passar.

d) Atores, representam as pessoas que falam pela organização, pois a organização em si não é caracterizada como um sujeito, ela é personificada por meio das falas de seus diferentes atores;

e) Padrões de referência para ação, as narrativas são acompanhadas de saberes, valores e efeitos, por esse motivo ela pode fornecer uma abertura para indicar os valores culturais e assim, permite identificar de quais maneiras a cultura guia ação.

Para sintetizar e clarificar o percurso metodológico adotado nesse estudo, destaca-se a operacionalização da pesquisa na Quadro 1:

Quadro 1 – Protocolo de Operacionalização da Pesquisa

Objetivo Geral	Compreender de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestam na comunicação sobre o tema em uma empresa reconhecida como sustentável		
Categorias e Subcategorias	Manifestação da comunicação e da sustentabilidade no contexto organizacional (NEWIG et al, 2013) e a composição de sus discursos – transacionais e constitutivos (HERRICK; PRATT, 2013).	Manifestações de lacunas entre os discursos e a prática sustentável – falas aspiracionais (CHIRSTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013) e licenças para criticar (CHIRSTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013).	Dimensão da sustentabilidade em evidência (HOPWOOD; MELLOR; O’BIEN, 2005).
Fontes de Informações	Documentos públicos institucionais – Relatórios de Sustentabilidade (de 2003 a 2015), site oficial da organização, atas e acordos.		
Pressupostos orientadores para a coleta de dados	A coleta de dados pautada em relatórios de sustentabilidade buscou identificar a evolução na narrativa da sustentabilidade da empresa pesquisada pelo olhar da comunicação interacional. Pautando-se no referencial teórico sobre as diferentes narrativas que compõem a sustentabilidade nas organizações, seus processos de construção de sentido e conexões que constituem esses movimentos.		
Técnica de Análise	Para análise dos dados foi utilizada: a triangulação e a análise das narrativas, construídas a partir de Reuter (2007), Pentland (1999), Flick (2017) e Bruning, Godri e Takahashi (2018.). A primeira, se deu a partir das diferentes perspectivas teóricas que orientam este trabalho a fim de analisar os discursos contidos nos relatórios de sustentabilidade da empresa, a qual possibilitou o agrupar em três períodos as narrativas da sustentabilidade observadas na empresa caso. A segunda, permitiu identificar as diferentes narrativas da sustentabilidade e o delinear de seus atributos centrais (tempo, vozes, funções, atores e padrões de referência para ação).		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2018.

DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Compreendendo as organizações como sistemas vivos, infere-se que estas estão em constante movimento. Isso implica em uma dinamicidade contínua, demonstrando articulações em termos de presente, passado e futuro. A análise das narrativas presentes nas cartas do presidente nos relatórios de sustentabilidade da empresa, bem como as consultas nos documentos disponibilizados no domínio público, além de divulgar a atuação da empresa, “ajudam a negociar a identidade organizacional

construindo uma narrativa sobre os eventos e o papel da organização neles” (GILPIN, 2008, p.16).

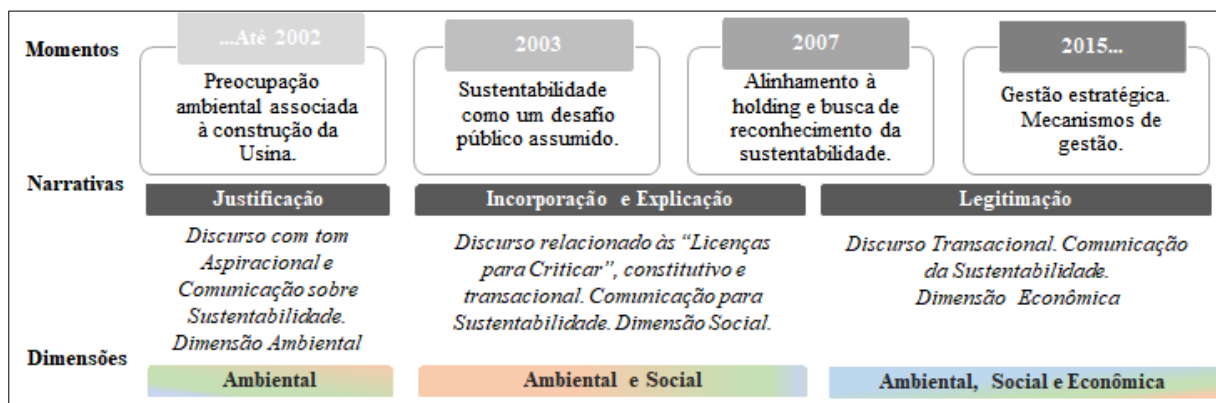
Identificaram-se três momentos que manifestam a narrativa da sustentabilidade, responsáveis por ordenar as práticas organizacionais e atribuir-lhes sentidos, estas narrativas são o meio através do qual os eventos são construídos e contestados (GABRIEL, 2004), são eles: justificação, incorporação/explicação e comprovação/legitimação, sintetizados na Figura 2. Os momentos identificados

representam uma reconstrução, em relação ao sentido atribuído no passado, e a configuração de uma nova significação da sustentabilidade (ADORISIO, 2014).

No que diz respeito ao momento primeiro, até 2002, identifica-se a preponderância da narrativa vinculada à justificação, cuja função reside em comunicar a construção da

Usina iniciada em 1975. Percebe-se que, por se tratar de uma obra binacional, os aspectos descritos nos Anexos B e C do Tratado de Itaipu corroboram com a preocupação de como a empresa será administrada pelos dois países que a constituem, Brasil e Paraguai, bem como a forma que será a distribuição da produção energética da Usina.

Figura 2 – Síntese dos marcos da narrativa da sustentabilidade identificados na pesquisa



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Christensen, Morsing e Thyssen (2013 e 2015); Herrick e Pratt (2013); Newig et al. (2013); Godemann e Michelsen (2010); Hopwood, Mellor e O’Brien (2005).

Quadro 2 - Momentos Identificados, 1º Período (até 2002)

Pressupostos orientadores	Até 2002
Tempo de narração	Construção da Usina, cujas ações ocorrem no presente objetivando resultados futuros.
Vozes narrativas	Protocolos e documentos que sustentam o acordo diplomático entre os países (Brasil e Paraguai) e oficializam a construção da Usina.
Funções narrativas	<i>Comunicativa</i> : relacionada a construção da Usina, em que reside a preocupação em demonstrar a sociedade como ela será gerenciada no contexto em que está inserida.
Atores	Personificação da organização vinculada aos documentos que sustentam a construção da Usina: “Ata do Iguaçu” e “Tratado de Itaipu”.
Padrões de referência para a ação	Justifica-se a construção da Usina associando-a à preocupação ambiental e legitimação ligada a possibilidade de futuros benefícios sociais e econômicos.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Reuter (2007), Pentland (1999).

Entre as décadas de 1970 e 1990 a sustentabilidade esteve associada à

perspectiva ambiental, fatos como a publicação do Relatório Limites do

Crescimento, do Clube de Roma e o Relatório de Brundtland marcam esse período ao questionar o desenvolvimento econômico e, conseqüentemente, a atividade empresarial. Nesse contexto, nota-se um discurso que busca triangular trade-offs intertemporais (MUNCK, 2015) e que respalda uma intenção futura de possibilidade de desenvolvimento na qual justifica-se a construção da empresa e explica-se que se tem a preocupação com o entorno, manifestada tanto no remanejamento das espécies quanto na garantia de que as ações serão direcionadas de forma justa para ambos os países.

Portanto, pode-se constatar um discurso em tom aspiracional orientado às ambições futuras com relação à sustentabilidade (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013). Nesse sentido, com o objetivo de construir um entendimento comum sobre a temática para a organização, a comunicação organizacional estava fortemente vinculada aos preceitos da comunicação sobre sustentabilidade (NEWIG et al., 2013). Na “Ata do Iguaçu”, elaborada em 1966, identifica-se a formalização do compromisso e acordo assumido entre os dois países que regulamenta e reforça a construção da Hidrelétrica:

“As Altas Partes Contratantes convêm em realizar, em comum e de acordo com o previsto no presente Tratado e seus Anexos, o aproveitamento hidrelétrico dos recursos hídricos do Rio Paraná, pertencentes em condomínio aos dois países, desde e inclusive o Salto Grande de Sete Quedas ou Salto de Guaíra até a Foz do Rio Iguaçu”

“I — MANIFESTARAM-SE acordes os dois Chanceleres em reafirmar a tradicional amizade entre os dois Povos irmãos, amizade fundada no respeito mútuo e que constitui a base indestrutível das relações entre os dois países;

II — EXPRESSAM o vivo desejo de superar, dentro de um mesmo espírito de boa vontade e de concórdia, quaisquer dificuldades ou problemas, achando-lhes solução compatível com os interesses de ambas as Nações.

Neste período, a narrativa da sustentabilidade vincula-se ao aspecto ambiental. Os documentos que subsidiam a construção da Hidrelétrica, bem como nos relatos descritos nas cartas do presidente dos relatórios de sustentabilidade, pontuam

que, desde o início a empresa demonstrou essa preocupação.

Nossa atenção com as questões relativas à sustentabilidade nasceu junto com a empresa, na década de 70. [...] temos ampliado essa atuação, investindo de forma inovadora em áreas como proteção ambiental, redução de gases de efeito estufa a partir de fontes renováveis de energia, educação e turismo, saúde, pesquisa e inovação (Relatório de Sustentabilidade, 2009, p.7).

No “Anexo A” do “Tratado de Itaipu”, de 1973, por exemplo, tem-se a explicação das atividades atribuídas a cada uma das diretorias da empresa, sendo que já nesta época existia a Diretoria de Coordenação cuja atividade reside na preocupação ambiental da obra:

ARTIGO 22º - O Diretor de Coordenação Executivo é o responsável pelos serviços relacionados com a preservação das condições ambientais na área do reservatório, a execução dos projetos e obras portuárias e de navegação, a execução dos projetos e obras de infraestrutura, das vias de acesso, das vilas residenciais e outros serviços e obras que lhe forem

atribuídas pela Diretoria Executiva fora da área das instalações destinadas à produção de energia elétrica.

Identifica-se também manifestações vinculadas, ainda que de forma inicial e tênue, aos aspectos sociais econômicos. Isso se dá, pois, a justificativa da construção da Usina esteve pautada na possibilidade de levar o desenvolvimento para a Região Oeste do Paraná e Ciudad del Este no Paraguai, sendo capaz de levar avanços vinculados a promoção de empregos e crescimento da região. Tais preocupações podem ter sua origem vinculada diretamente aos impactos ambientais e sociais gerados para construção da Hidrelétrica, no entanto, este posicionamento tornou-se um dos “fios condutores” da estratégia organizacional.

Por outro lado, embora tenha-se a identificação de preocupações que podem ser associadas às dimensões da sustentabilidade, percebe-se que o desenvolvimento desta se dá por meio da manutenção do status quo, haja vista, que não existem rupturas com as estruturas sociais correntes e, tem-se a prerrogativa do desenvolvimento atrelado ao progresso econômico (HOPWOOD, MELLOR; O’BRIEN, 2005).

De 2003 a 2006 percebe-se um movimento vinculado a incorporação e explicação da sustentabilidade no contexto organizacional, a narrativa demonstra estar permeada pelas funções de comunicação, explicação e avaliação. Esta fase, como identificado nos Relatórios de Responsabilidade Socioambiental, advém com a posse da nova direção na empresa, sendo o Diretor-Geral nomeado pelo Presidente da República vigente na época. Nesse período, observa-se a preocupação das empresas em relação a responsabilidade social, tem-se, por exemplo, ampliação na quantidade de signatárias do Pacto Global no Brasil e a criação do Instituto Ethos em 2002.

A partir de então observa-se um compromisso assumido explicitamente pela empresa em sua nova missão “Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico sustentável, no Brasil e no Paraguai” (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p.8). Denotando forte preocupação com os aspectos ambientais e, especialmente, sociais e preocupação em reconhecer isso publicamente, ou seja, tem-se uma fala aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013), presente em

seus relatórios e website corporativo. Ademais, tem-se a criação do programa Cultivando Água Boa, que visa conservar os recursos naturais e melhorar a qualidade de vida da população na área de influência da empresa.

Neste período, os discursos nas cartas dos relatórios são marcados pela preocupação com o entorno, abertura ao diálogo e busca por parcerias entre as diversas esferas da sociedade, sejam elas públicas ou privadas. Percebe-se que a sustentabilidade começa a ser inserida enquanto uma prática de gestão inerente à da empresa. Prova disso é a inserção da narrativa da sustentabilidade por notas reversais no “Tratado de Itaipu” em 2005, documento que regulamenta as ações da empresa, e, assim, demonstra que o compromisso inserido deve permear pelas esferas organizacionais.

Quadro 3 - Momentos Identificados, 2º Período (de 2003 a 2006)

Pressupostos orientadores	De 2003 a 2006
Tempo de narração	São manifestadas intenções futuras de conduzir as ações da empresa ao encontro das premissas do desenvolvimento sustentável. Nessas falas, busca-se destacar a capacidade e conhecimento acumulado pela empresa ao longo dos anos em apoiar a execução dessas ações.
Vozes narrativas	Narrativas personificadas na voz do diretor-geral. Existe a preocupação em direcionar esse discurso à comunidade/entorno, concomitantemente ao público interno.
Funções narrativas	<i>Comunicativa</i> : alicerçada no reconhecimento da missão assumida pela nova direção que assume a empresa nesse período. <i>Avaliativa</i> : demonstra-se preocupação com o entorno e intenções em manter a abertura ao diálogo com os públicos – interno e externo – relacionado à organização. <i>Explicativa</i> – manifesta-se a intenção em conceber um novo estado, associado à nova missão e a disposição em viabilizar as ações em consonância às políticas públicas.
Atores	Fala do Diretor-geral enquanto porta voz da organização e decisões tomadas no Relatório de Sustentabilidade.
Padrões de referência para a ação	Compromisso assumido ao encontro do governo vigente nesse período, com ações voltadas ao bem-estar social. Percebe-se a sustentabilidade sendo inserida na gestão de empresa, com forte preocupação ambiental e social, e o compromisso em relatar essas ações para a sociedade.

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em Reuter (2007), Pentland (1999).

Nota-se, portanto, a manifestação de discursos constitutivos, uma vez que, existe a possibilidade de conceber um novo estado (HERRICK; PRATT, 2013), bem como intenções que demonstram interesse em viabilizar que as ações direcionadoras da sustentabilidade sejam entendidas a partir da licença para criticar e, assim, permitir que a organização amplie sua sensibilidade quanto às alternativas de ação, o que denota um desejo futuro vinculado às premissas da sustentabilidade (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013 e 2015).

Meio ambiente, tecnologia e turismo são, assim, linhas mestras na responsabilidade social de uma empresa que se quer aberta e

transparente. A elas, soma-se uma quarta premissa: a do atendimento às necessidades mais emergenciais das pessoas de baixa renda [...] o combate à violência contra a mulher, a garantia de acesso à saúde de qualidade, a renda mínima como incentivo à educação e o apoio e incentivo à capacitação profissional, enfim, um leque de ações voltadas à inclusão social e à garantia do respeito à cidadania (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p. 7).

Para a consolidação desses projetos, deve ser destacada, também, a busca incessante por parceiras dentro da própria sociedade, desde órgãos públicos até empresas e instituições.

(Relatório de Sustentabilidade, 2004, p. 13).

Identifica-se que esse compromisso assumido pela empresa está refletido em ações como a Construção do Parque Tecnológico de Itaipu. Essa iniciativa parte do entendimento da organização de que, dado o capital intelectual de seus funcionários, há a possibilidade e o dever de contribuir com o entorno, desenvolvendo novas tecnologias que sejam capazes de reduzir os impactos ambientais e compromisso com áreas de conhecimento vinculadas a engenharia e turismo.

Itaipu é um polo de saber. A fantástica experiência desta empresa é requisitada por técnicos e estudiosos do mundo inteiro. Queremos ampliar esse polo. Queremos que mais pessoas tenham acesso a este saber. E é desta vontade que começou a nascer, em 2003, o Parque Tecnológico Itaipu [...] é a semente que quer agregar universidades e centros de pesquisa do Mercosul na oferta de cursos de meio ambiente, engenharia e turismo (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p.8).

Somado a isso, tem-se o entendimento de que as ações em prol deste posicionamento

também dependem do comprometimento dos empregados, pois:

Levar a excelência de Itaipu para o cuidado com o meio ambiente é uma meta definida com transparência, resultado de seminários, debates, palestras e encontros que envolveram os mais diversos setores e empregados e empregadas em todas as áreas da direção geral aos serviços de apoio, da gerência aos estagiários e estagiárias (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p. 7).

Sendo assim, identifica-se a conexão das diferentes narrativas e ações que possibilitam amadurecimento e negociações com as partes interessadas (MAITLIS, 2005) dentre as ações que respaldam esse comprometimento. Além disso, percebe-se a manifestação do discurso transacional, pois preza-se pela deliberação participativa e o compartilhamento de instruções e informações (HERRICK; PRATT, 2013), a ser ilustrado, por exemplo, com a criação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, em 2005, cujo objetivo é debater, acompanhar, avaliar e propor projetos nesta área. Cabe ressaltar que a comunicação de tais ações pela Itaipu em seus Relatórios de Sustentabilidade não

implica, necessariamente, que as mesmas estejam sendo aplicadas na realidade concreta.

Nesse período, percebe-se que as narrativas expressam intenções futuras:

“[...] Essas parcerias permitem colocar em prática os conceitos de responsabilidade socioambiental, com os quais se pretende atingir um objetivo fundamental: a criação de comunidades que utilizem os recursos naturais de forma autossustentável” (Relatório de Sustentabilidade, 2004, p.13).

Porém, essas perspectivas não demonstram serem estáticas ou fechadas. Pelo contrário, observa-se a abertura para as “licenças(s) para criticar” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015; MITRA; BUZZANELL, 2015), como pode ser observado nesse trecho do Relatório de Sustentabilidade de 2005, página 4, “Nossos indicadores estão neste Relatório. Verifique-os, analise-os, critique-os, proponha melhorias, mas não deixe de engajar-se”.

Por isso, identificam-se denotações de um caráter reformista, pois compreende-se o papel do governo neste processo, bem como as ações desenvolvidas buscam alinhamento

com políticas públicas, porém, sem rompimento com as estruturas econômicas e sociais correntes (HOPWOOD; MELLOR; O’BIEN, 2005). Nesse período, observa-se uma comunicação guiada pela comunicação para sustentabilidade, marcada pela conscientização como meio para facilitar o desenrolar dos processos relacionados à sustentabilidade (NEWIG et al., 2013).

A partir de 2007, as narrativas apresentam tom de comprovação e legitimação, infere-se que tal tom foi necessário pois o plano de ação da holding (ELETROBRAS) demandava a adesão deste relatório em virtude da intenção de adentrar no Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) da bolsa de Nova York e manter-se no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Por ter estreitado os laços com a holding, a qual mantém capital aberto, necessitou demonstrar aos seus stakeholders que suas ações sustentáveis não implicam em menor desempenho operacional e financeiro e, desse modo, passou a aderir e confrontar os resultados financeiros e sua atuação na sustentabilidade.

Quadro 4 – Momentos Identificados, 3º Período (de 2007 a 2015)

Pressupostos orientadores	De 2007 a 2015
Tempo de narração	Intenções futuras são assumidas publicamente na visão da empresa. Cujas ambições residem em obter reconhecimento internacional pelas práticas de sustentabilidade nas dimensões ambiental, social e econômica. Reafirma-se o compromisso passado em relatar as ações sustentáveis, porém, agora com adesão aos padrões estabelecidos pelo <i>Global Reporting Initiatives</i> (GRI).
Vozes narrativas	Voz do Diretor-geral, demonstra-se preocupação em direcionar esse discurso aos acionistas.
Funções narrativas	<i>Comunicativa</i> : intenção em ampliar e manter contato com o entorno. <i>Avaliativa</i> : novo plano de ação da <i>holding</i> , vinculado à adesão ao GRI para a usina se manter no Índice de Sustentabilidade empresarial (ISE) e entrar na bolsa de Nova York. <i>Explicativa</i> : percebe-se a necessidade em respaldar os investimentos das ações sustentáveis a partir de resultados econômicos e a eficiência operacional da empresa.
Atores	Fala do Diretor-geral enquanto porta voz da organização e decisões tomadas no Relatório de Sustentabilidade.
Padrões de referência para a ação	Posição da sustentabilidade definida por meio dos resultados econômico-financeiros visto que houve adesão aos pressupostos direcionadores da <i> Holding</i> .

Fonte: elaborado pelos autores, com base em Reuter (2007), Pentland (1999).

Por conseguinte, identifica-se a preponderância da preocupação econômica nos primeiros anos em que o modelo de relatório GRI foi adotado, sendo que as ações ambientais e sociais são respaldadas pelos resultados de eficiência produtiva e equilíbrio econômico-financeiro das ações. Com a consolidação dos significados sobre o que é ser sustentável para a IB, a comunicação neste último momento está mais orientada à comunicação da sustentabilidade, mais instrumental e de cunho gerencial, somam-se aspectos que visam legitimar essa atuação organizacional (NEWIG et al., 2013).

Essa legitimação demonstra estar marcada pelo discurso transacional (HERRICK; PRATT, 2013), uma vez que há o compartilhamento das informações, porém, seu

direcionamento, que até então parecia ter como “público alvo” a sociedade, nesse momento, demonstra ser os acionistas. A reforma continua presente, porém, em menor proporção do que antes (HOPWOOD, MELLOR; O’BRIEN, 2005).

Ao divulgar as práticas de gestão para a sustentabilidade, seus impactos e resultados, assumimos o compromisso perante os nossos parceiros e a sociedade em geral de fazer mais e melhor. Afinal, a Itaipu quer continuar merecendo o reconhecimento público como líder mundial em geração de energia e sustentabilidade. Este conceito já faz parte do nosso DNA (Relatório de Sustentabilidade, 2007, p.7)

A pretensão de incluir a Usina em tais indicadores já havia sido manifestada em 2005, quando o diretor-geral apresenta em sua fala no relatório que:

“[...] a ITAIPU reúne todas as condições para ser avaliada pelos novos indicadores de desempenho empresarial, que começam a reconhecer e valorizar o capital das empresas que praticam a responsabilidade socioambiental” (Relatório de Sustentabilidade, 2005, p.5).

Nesse sentido, percebe-se que a empresa demonstra preocupação em respaldar suas ações sociais e ambientais pelo retorno econômico através da eficiência operacional uma vez que, embora a empresa não objetiva lucro, ela precisa demonstrar equilíbrio econômico-financeiro em suas ações.

Por outro lado, esse viés econômico é reduzido em momentos no qual a preocupação social ganha entonação, por exemplo, em 2009 cita-se a preocupação com a educação e desenvolvimento regional, sendo que, esse entendimento é refletido no compromisso assumido para com a gestão da empresa em 2010 com a reformulação da visão da empresa,

conforme exposto no Relatório de Sustentabilidade (2010, p.3):

“Até 2020, a Itaipu Binacional se consolidará como a geradora de energia limpa e renovável com o melhor desempenho operativo e as melhores práticas de sustentabilidade do mundo, impulsionando o desenvolvimento sustentável e a integração regional”.

Temos a crença que a educação é base do desenvolvimento de qualquer nação. Por isso, criamos o Parque Tecnológico Itaipu, que oferece cursos de excelência em parceria com as universidades da região, estimula a pesquisa, a inovação e o empreendedorismo. E acolhemos em nosso espaço a Universidade Federal da Integração Latino-americana, um projeto do governo federal destinado a integrar os povos irmãos latino-americanos [...] Na Itaipu, também acreditamos que um elemento fundamental para o desenvolvimento regional é o investimento em turismo, que gera oportunidade de trabalho e renda para a população (Relatório de Sustentabilidade, 2009, p.7).

Isso posto, em 2010 cria-se a área de Responsabilidade Socioambiental e em 2015 tem-se as iniciativas para elaboração do SGS (Sistema de Gestão da Sustentabilidade). Embora tenha-se esse relato e essa iniciativa demonstra preocupação em tornar as ações da sustentabilidade binacional, no próprio relatório é explicado que algumas delas estão vinculadas à margem brasileira da instituição. A partir de 2013 a empresa passa a adotar o modelo G4 do GRI, no qual a organização se autodeclara e pode reportar todos os indicadores ou apenas os essenciais.

Percebe-se que nos primeiros anos, 2013 e 2014, a empresa adotou o reporte completo, sendo que em 2015 optou pela versão “essencial” e, neste ponto, duas análises podem ser feitas. Ao analisar essas informações, identificam-se aspectos negativos e positivos. Negativos, pois pelo caráter essencial corre-se o risco de centrar a comunicação única e exclusivamente nos acionistas. Positivos, pois ao eximir-se a obrigatoriedade de comunicar todos os indicadores, passa-se a centrar a comunicação em ações que realmente estejam alinhadas aos sentidos atribuídos à sustentabilidade para a empresa e, conseqüentemente, seus processos de gestão.

Somado a isso, com a mudança do posicionamento do governo após o impeachment de 2016, em 2017 um novo presidente assume a direção da empresa, fator que pode ou não resultar em uma nova narrativa da sustentabilidade. Observa-se, nesse sentido, que a construção da narrativa da sustentabilidade não é linear ou pré-determinada, pois as interpretações acerca deste tema no contexto organizacional são influenciadas pelas características do ambiente e pelas maneiras como as respostas são procuradas e experiência prévia daqueles que questionam (DAFT; WEICK, 1984; MUNCK, 2015).

Por conseguinte, é possível perceber a identificação de marcos que constituem a narrativa da sustentabilidade na organização. Entretanto, cabe explicar que estes marcos não são rupturas estáticas, mas sim, movimentos que contribuem para que a sustentabilidade no contexto organizacional seja compreendida como resultante do processo da interação entre os indivíduos que constituem o contexto da organização. As narrativas de sustentabilidade que integram cada um dos três momentos identificados podem, de maneira geral, serem analisados a partir de uma sequência cronológica, já que as narrativas do presente, com base em

sentidos atribuídos no passado, estão carregadas de manifestações de intenções futuras.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a sustentabilidade enquanto um processo contínuo de construção de sentidos faz com que novos olhares acerca do tema sejam colocados em debate para que os conceitos, entendimentos e constructos possam ser discutidos possibilitando que o status quo seja questionado. Ao abordar o tema a partir da perspectiva da narrativa pode-se trazer à tona questões que se vinculam às lembranças subjetivas e contexto sócio histórico em que esses fatos ocorrem (ADORISIO, 2014). Frente ao objetivo proposto, percebe-se que as narrativas de sustentabilidade na Itaipu se manifestam de diferentes maneiras, compreendendo tons que se associam a justificação, incorporação e explicação e, em um terceiro momento, a comprovação e legitimação dos processos vinculados a sustentabilidade.

Inicialmente, até 2002, a sustentabilidade está diretamente relacionada a justificação da construção da Usina. A narrativa da sustentabilidade apresenta cunho ambiental, possivelmente devido aos impactos ao meio ambiente gerados para

sua construção. Pauta-se na possibilidade futura de desenvolvimento econômico e social, em que busca demonstrar sua preocupação com o entorno, manifestada tanto no remanejamento das espécies quanto na garantia de que as ações serão direcionadas de forma justa para ambos os países.

Contudo, essa narrativa demonstrou ser revisada e, assim, constatou-se o segundo momento, de incorporação e explicação da sustentabilidade na organização. Desde 2003 a empresa declara formalmente em sua missão o compromisso assumido para com a sustentabilidade, percebe-se, nesse sentido um processo contínuo. Esse posicionamento partiu de uma maneira top-down no momento inicial, como um discurso fechado (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015). Porém isso não exime que em tal fala prevalecesse um tom aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013), denotando comprometimento com o bem-estar social dos indivíduos.

Com o passar do tempo, identificou-se manifestações de espaços abertos ao diálogo, permitindo que os públicos tenham interação com a organização e a intenção de que as ações sustentáveis da empresa sejam estejam engajadas com empresas públicas e

privadas (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015; MARCHIORI, 2013; HERRICK; PRATT, 2013). Percebeu-se no discurso da empresa a intenção de criar espaços para conversar e dialogar com esses públicos, fazendo com que os sentidos das ações fossem revisados e permitissem a perpetuidade do assunto na empresa. Isso se dá, pois, lidar com as ambiguidades e reconhecimento de mudanças e transformações em um ambiente complexo faz com que os sujeitos busquem por sentidos que sejam plausíveis e permitam traçar caminhos para seguir em frente a partir das diferentes interpretações (MAITLIS, 2005; GABRIEL, 2004; WEICK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Embora haja a permanência do direcionamento sustentável, aponta-se que este sofreu alterações. Após os primeiros anos em que houve adesão como GRI, em 2007, o aspecto econômico, vinculado a eficiência operacional demonstrou tomar relevância no discurso, denotando certa preocupação em apoiar suas ações sociais e ambientais no retorno econômico por meio da eficiência operacional. Este aspecto caracteriza o terceiro momento identificado, em que a organização busca comprovar/legitimar sua ação sustentável a partir de indicadores operacionais.

Todavia, uma vez que a empresa tem demonstrado constante preocupação em integrar-se com seu entorno, parece que, a preocupação de sua existência extrapola o sentido exclusivamente econômico, visto que seus projetos de responsabilidade socioambiental compreendem desde o desenvolvimento de novas tecnologias, até projetos que incentivam a agricultura familiar, uso de ervas medicinais, entre outros. Nesse sentido, apesar das peculiaridades de cada momento destacado, identifica-se a predominância de uma orientação da sustentabilidade alinhado à reforma, pois reconhece o desequilíbrio ambiental e social, porém não almeja transformar as estruturas sociais e econômicas hegemônicas (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

Na Usina, identificou-se posicionamento semelhante, visto que há preocupações ambientais e sociais, para qual a organização desenvolve programas para minimizar impactos negativos e potencializar os positivos, no entanto, tais ações, não tem a ambição de mudar a lógica de funcionamento das estruturas que formam a realidade social. Entretanto, como esse caminho não é linear, e depende de interpretações e questionamentos prévios sobre as diferentes leituras do ambiente, as

narrativas, expressas em ação ou fala, permitem a identificação dos significados e processos que viabilizam mudanças (DAFT; WEICK, 1984; GABRIEL, 2004).

Dentre as contribuições práticas e teóricas, destacam-se: a) tendo em vista o contexto da comunicação organizacional sobre a gestão da sustentabilidade evidencia-se que, compreender a sustentabilidade como processo, o qual está em constante construção, permite que as ações sejam reconstruídas em um movimento contínuo de mudanças e melhorias; b) do ponto de vista metodológico, notou-se que estudar a sustentabilidade em contexto organizacional requer uma análise ao longo do tempo, buscando identificar os contextos e pressupostos que orientaram os diferentes momentos em que a narrativa se reconstitui; c) a respeito da sustentabilidade organizacional, faz-se relevante percebê-la no contexto organizacional enquanto um novo sentido em construção. Sendo que suas articulações e respostas frente às novas demandas sociais são subsidiadas pela possibilidade de trazer diferentes atores sociais para discutir e lidar com os problemas por vários denunciados, mas por poucos debatidos.

A fim de ampliar a compreensão da composição da sustentabilidade em contexto organizacional, bem como, pesquisar os motivos subjacentes aos declarados, outros métodos de pesquisa poderiam ser agregados ao estudo. Dentre os quais destacam-se, entrevistas em profundidade e técnicas de análise do discurso. Essas novas pesquisas poderiam investigar a repercussão da comunicação e dos discursos da sustentabilidade a partir da percepção dos stakeholders (comunidade, funcionários, etc).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADORISIO, A.L.M. Organizational remembering as narrative: 'Storying' the past in banking. **Organization**, v. 21, n. 4, p. 463–476, jun 2014.
- BANSAL, P.; DESJARDINE, M. Business sustainability: It is about time. Strategic Organization. **Strategic Organization**, v. 12, p. 70-78, 2014.
- BANSAL, P. T.; SMITH, W. K.; VAARA, E. From the editors new ways of seeing through qualitative research. **Academy of Management Journal**, v. 61, n. 4, p. 1189–1195, 2018.
- BENNETT, M.; ORR, K. Relational leadership, storytelling and narratives: Practices of Local Government Chief Executives. **Public Administration Review**, v. 77, n. 4, p. 515–527, 2016.
- BRUNING, Camila; GODRI, Luciana; TAKAHASHI, Adriana Roseli Wunsch. Triangulação em estudos de caso: incidência, apropriações e mal-entendidos em pesquisas da área de administração. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 2, p. 277–307, mai/ago 2018.
- CAVENAGHI, L. S.; DIAS, L. S.; MARCHIORI, M. A interação entre os sujeitos (comunicação) e o processo de construção da sustentabilidade nas organizações. **Revista Eletrônica Gestão & Sociedade**, v. 13, n.32, p. 2232-2256, 2018.
- CHRISTENSEN, L. T.; MORSIN. M.; THYSSEN, O. CSR as aspirational talk. **Organization**, v. 20, n. 3, p. 372-393, 2015.
- CHRISTENSEN, L. T.; MORSIN. M.; THYSSEN, O. Discursive Closure, Discursive Openings in Sustainability. **Management Communication Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 135-144, 2015.
- CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa & Projeto de pesquisa**: escolhendo entre cinco abordagens. Tradução: Sandra Mallmann da Rosa. Revisão Técnica: Dirceu da Silva. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014.
- DAFT, R.L.; WEICK, K.E. Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.
- ECCLES; IOANNOU; SERAFEIM. The Impact of Corporate Sustainability. **Management Science**, v.60, n.11, p.2835–2857, 2014.
- ELKINGTON, J. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.
- FLICK, U. Mantras and Myths: The Disenchantment of Mixed-Methods Research and Revisiting Triangulation as a Perspective. **Qualitative Inquiry**, v.23, n.1, p.3-7, 2017.
- GABRIEL, Y. Narratives, stories, texts. In: GRANT, D.; HARDY, C.; OSWICK, C.; PUTNAM, L. L (Org.). **The Sage Handbook of Organizational Discourse**. London: Sage Publications, 2004, p. 61-77.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- GILPIN, D.R. Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release. **Public Relations Review**, v.34, n. 1, p. 9-18, 2008.

GODEMANN, J.; MICHELSEN, G. Sustainability communication: an introduction. In: GODEMANN, J.; MICHENSEN, G.(Ed.). **Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations**. Springer, 2010, p.2-13.

GODOY, A.S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 115-146.

GOMES, J. A., SOUSA, J.L., ABREU, C.B, & SOUSA-FILHO, J.M. Comportamento de responsabilidade social empresarial: análise dos projetos realizados no varejo supermercadista brasileiro. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 9, n.2, p. 23-37, 2015.

HERRICK, C.N.; PRATT, J.L. Communication and the Narrative Basis of Sustainability: Observations from the Municipal Water Sector. **Sustainability**, v. 5, p. 4428-4443, 2013.

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

ITAIPU BINACIONAL. **Documentos oficiais**. [online]. Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/institucional/documentos-oficiais>. [Acesso em 01 jun.2017].

ITAIPU BINACIONAL. **Relatório de Sustentabilidade**. [online] Disponível em: <https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>. [Acesso em 01 jun. 2017].

MAITLIS, S. The social process of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-49, 2005.

MARCHIORI, M. Comunicação em interface com cultura. In: MARCHIORI, M. (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional** (pp.101-116). Difusão Editora e Senac, v.1, 2013.

MITRA, R.; BUZZANELL, P. Introduction: Organizing / Communicating Sustainably. **Management Communication, Quarterly**, v. 29, n. 1, p. 130-134, 2015.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

NEWIG, J. et al. Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of Societal Subsystems. **Sustainability**, v. 5, p. 2976- 2990, 2013.

OCHS, E. Narrative. In: Van Dijk, Teun. Discourse as Structure and Process: **Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction**. London: Sage Publications, 1997, p. 185-205.

PENTLAND, B.T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of management review**, v. 24, n. 4, p. 711-724, 1999.

RESE, N. et al. A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “Uma estória baseada em fatos reais”, In: **Eneo - Encontro De Estudos Organizacionais Da Anpad**, Florianópolis-SC, Anais, p. 1-17, 2010

REUTER, Y. **A análise da narrativa: o texto, a ficção e a narração**. Translated by Mario Pontes. 2. Ed. Rio de Janeiro: Difel, 2007.

SAVITZ, A. W.; WEBER, K. **A empresa sustentável: O verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e empresarial**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

SILVA, R. C.; VELOSO, E. F. R.; TREVISAN, L. N.; DUTRA, J. S. A relação entre comunicação e comprometimento nas organizações. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 6, p. 102-116, 2018.

STAKE, R.. **The case study method in social inquiry**. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. The American tradition in qualitative research. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2000.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005.

WEICK, K. E. Seven properties of sensemaking. In.: _____. **Sensemaking in organizations**. (pp.17-62). Thousand Oaks: Sage Publications, Inc., 1995...

Contato

Maria Fernanda Tomiotto,
Universidade Estadual de Londrina, Brasil
Mestranda em Administração na Universidade Estadual de Londrina. Área de Concentração Gestão e Sustentabilidade
E-mail: mfernanda.tomiotto@gmail.com

Juliana Nakamura Gallassi,
Universidade Estadual de Londrina, Brasil
Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina. Área de Concentração Gestão e Sustentabilidade
E-mail: gallassi.juliana@gmail.com

Marlene Marchiori,
Universidade Estadual de Londrina, Brasil
Pós-doutora em comunicação organizacional pela Purdue University. Escritora, pesquisadora nos temas cultura, estratégia como prática comunicacional e comunicação sustentável
E-mail: marlenemarchiori@gmail.com

Luciano Munck,
Universidade Estadual de Londrina, Brasil
Pós-doutor em sustentabilidade nos negócios pela Ivey Business School. Pesquisador nas áreas que inter-relacionam sustentabilidade, negócios e competências
E-mail: munck@uel.br