

O processo comunicacional e as práticas sustentáveis nas organizações

The communication process and the sustainable practices in organizations

El proceso de comunicación y las prácticas sustentables en las organizaciones

Morgana Monteiro Batistella

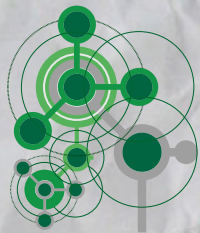


- Mestranda em Administração na Universidade Estadual de Londrina (UEL)
- Especialista em Administração de Marketing pela UEL e em Planejamento Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR)
- MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV)
- Graduada em Relações Públicas pela UEL
- Coordenadora de marketing do Sistema Maxi de Ensino
- Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas e Marketing e administração e como docente temporária no curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina.
- E-mail: morganabatistella@outlook.com

Marlene Marchiori



- Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University
- Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), com estudos na Nottingham Trent University (Reino Unido). Graduada em Relações Públicas e Administração pela UEL
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da UEL
- Publicou: *Cultura e comunicação organizacional; Faces da cultura e da comunicação organizacional – I e II; Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*
- Professora da UEL desde 1982
- Lider dos grupos de pesquisa Gecorp e Gefacescom, cadastrados no CNPq
- E-mail: marlenemarchiori@gmail.com



Resumo

O artigo tem como objetivo compreender a comunicação que constrói o significado sobre sustentabilidade para os indivíduos da organização Alfa, indústria da área de alimentos. O estudo teórico-empírico foi realizado na linha interpretativista. A partir da análise dos dados foi possível observar os processos comunicacionais que permeiam as práticas sustentáveis, por meio das vias informacional e relacional, manifestando e dando forma à organização por meio da informação e das oportunidades de interação, impelindo o sujeito a agir.

PALAVRAS-CHAVE: SUSTENTABILIDADE • PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS • PROCESSO COMUNICACIONAL • COMUNICAÇÃO INFORMACIONAL • COMUNICAÇÃO RELACIONAL

Abstract

This article aims at understanding the communication that builds on the meaning of sustainability for individuals of the Alpha organization, an industry of the foods segment. The study was conducted using the theoretical and empirical interpretive line. From the data analysis it was possible to observe the communication processes that permeate the sustainable practices through informational and relational means, manifesting and shaping the organization through information and interaction opportunities, thereby prompting the individual to act.

KEYWORDS: SUSTAINABILITY • SUSTAINABLE PRACTICES • COMMUNICATION PROCESS • INFORMATIONAL COMMUNICATION • RELATIONAL COMMUNICATION

Resumen

El artículo tiene como objetivo comprender la comunicación que construye el significado sobre sustentabilidad para los individuos de la organización Alfa, una industria alimenticia. El estudio teórico-empírico fue realizado en la línea interpretativista. A partir del análisis de datos fue posible observar los procesos de comunicación que subyacen a las prácticas sustentables, a través de las vías de información y de relación, manifestando y dando forma a la organización por medio de la información y de las oportunidades de interacción, llevando al sujeto a actuar.

PALABRAS CLAVES: SUSTENTABILIDAD • PRÁCTICAS SUSTENTABLES • PROCESO COMUNICACIONAL • COMUNICACIÓN INFORMACIONAL • COMUNICACIÓN RELACIONAL



A atualidade do tema sustentabilidade e a premência de estudos sobre o relacionamento humano e o ambiente despertam a atenção da academia e do mundo corporativo em função da complexidade da sociedade, que requer da ciência e da pesquisa novos desafios. A atenção tem se voltado para a atuação de governos e empresas, assim como para o comportamento do indivíduo e de sua responsabilidade para com a sustentabilidade do planeta, objeto que ganhou expressão mundial nos anos 1970 (Carvalho, 2003). Nessa época o tema era restrito ao nível governamental, tendo passado na década de 1980 a repercutir nas organizações privadas e não-governamentais, tornando-se desde então um campo instigante para estudos.

A Comissão Brundtland, convocada pela Organização das Nações Unidas em 1983, conhecida como World Commission on Environment and Development, reconhece que os problemas ambientais, decorrentes da deterioração acelerada do meio ambiente humano e dos recursos naturais, são de natureza global, sendo, portanto, de interesse de todas as nações criar e desenvolver políticas para o desenvolvimento sustentável. Segundo a abordagem clássica, a sustentabilidade diz respeito à “satisfazer as necessidades do presente sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WCED, 1987), o que implica expressivas mudanças na sociedade e conseqüentemente para as organizações.

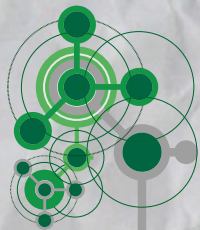
Portanto, o fortalecimento do debate sobre sustentabilidade, no cenário contemporâneo, traz desafios às organizações, impacta de forma abrangente a gestão organizacional e, por conseguinte, exige o redimensionamento das práticas de comunicação adotadas.

Nesse contexto de relações e interações que fundamentam o comportamento do homem na sociedade encontra-se a comunicação, que permeia todo o processo, da retórica à prática da sustentabilidade nas organizações.

Ressaltamos que a comunicação é um processo contínuo, o qual requer uma dinâmica que se constrói e reconstrói a todo instante, em busca de sentidos que possibilitam o entendimento de indivíduos em relação com outros. Destaca-se, portanto a abordagem comunicacional nas perspectivas funcionalista e interpretativa, correntes presentes no campo dos estudos da comunicação e das organizações (Marchiori, 2010a; Coimbra; Silva, 2012). Optamos por essas duas perspectivas de análise para a compreensão das organizações como movimentos objetivos e subjetivos, existindo esforços na direção da superação da dicotomia (objetivismo/subjetivismo) para a captação da realidade (Vergara; Caldas, 2005).

Assim, diante de temas complexos, recentes e relevantes, a exemplo da sustentabilidade nas organizações privadas e da comunicação como processo que envolve fluxos informacionais na divulgação de informações e fluxos relacionais na construção de sentidos, surge a problemática que desperta nosso interesse por este estudo: a comunicação que se processa na organização Cia. Alfa de Alimentos¹ (nome fictício) constrói o entendimento dos indivíduos sobre a

¹ Para manter a confidencialidade quanto ao nome da empresa, empregamos um nome fictício.



sustentabilidade? A partir de estudo de caso único, foi possível embasar a discussão, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa documental e pesquisa qualitativa por meio de questionário semiestruturado com entrevista em profundidade e grupo focal, na tradição interpretativista, na indústria de alimentos Alfa (nome fictício), localizada no interior do Paraná.

Como resultados foi possível observar os processos comunicacionais, por meio das vias informacional e relacional, manifestando e dando forma à organização por meio da informação e das oportunidades de interação que permitem a interpretação e a significação dos acontecimentos do cotidiano, impelindo o sujeito a agir.

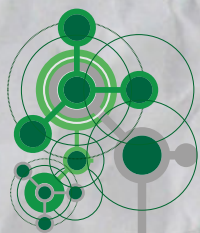
A SUSTENTABILIDADE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

O tema sustentabilidade tem sido discutido amplamente na sociedade contemporânea por causa das consequências da ação do homem na natureza e dos riscos para sua sobrevivência. Por isso, torna-se importante a sua compreensão no contexto organizacional, já que, como afirma Elkington (1998), a sustentabilidade deve ser apreendida como aquela que envolve o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta, pois os negócios precisam ser gerenciados para além do ponto de vista financeiro, envolvendo preocupações com aspectos sociais e ambientais.

Dessa forma, a organização sustentável é aquela que inclui, entre seus objetivos, o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar dos *stakeholders* e com a constante melhoria da sua reputação. Em todas as suas ações e decisões, assim como nos inúmeros processos e produtos, ela busca a ecoeficiência (Almeida, 2002), o fornecimento de bens e serviços que satisfaçam as necessidades humanas, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo de seu ciclo de vida. Todavia, independentemente do tamanho da organização e dos interesses de determinados grupos, no plano da retórica se passou a ver na sustentabilidade também sua importância estratégica nos negócios.

Assim, a sustentabilidade corporativa pode ser definida como “a adoção de estratégias de negócios e atividades que atendam às necessidades da empresa e de seus stakeholders hoje, protegendo, sustentando e melhorando os recursos humanos e naturais que serão necessários no futuro” (IISD et al., 1992, apud Abbett, Coldham e Whisnant, 2010, p. 1).

Como esse processo impacta a gestão organizacional de forma abrangente, surge a necessidade do redimensionamento das práticas de comunicação adotadas ou, ao contrário, a necessidade de a comunicação redimensionar o entendimento e sentido de sustentabilidade, tornando-se premente as organizações considerarem estrategicamente a comunicação para as práticas sustentáveis a fim de potencializarem a mudança de comportamento nos ambientes em que



operam. Para tal, abordam-se a comunicação informacional e relacional como atitudes que podem inspirar a prática desses processos nas estruturas corporativas.

A comunicação nas perspectivas informacional e relacional

A comunicação informacional é um processo linear de troca de informações que permite ordenar os fluxos formais de comunicação (Lima, 2008). É uma comunicação passível de manipulação e não considera a relação entre indivíduos, suas experiências para a compreensão da mensagem e a construção de sentidos. Para Ivone de Lourdes Oliveira e Carine F. C. Paula (2007, p. 21) os fluxos informacionais representam “todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações”.

A comunicação deve alcançar um objetivo, a obtenção de uma reação ou reações de uma pessoa ou grupo de pessoas, e a resposta desejada pode ser a que interessa para aquele indivíduo que produziu a mensagem ou a que interessa a quem recebe a mensagem (Berlo, 2003); portanto, não há nesse processo construção de sentidos e significados compartilhados e sim o entendimento da mensagem.

Já sob o olhar interpretativista, Barnard (apud Reed, 1999), Hall (2004), Maggi (2006) e Ramos (1981, apud Faria, 2009) passam a considerar as interações entre os sujeitos e a cultura como influenciadoras das ações e decisões organizacionais. Ademais, a sociedade contemporânea, como afirmam Oliveira e C. F. Paula (2008), está centrada nas incertezas e no movimento das interações, havendo a necessidade de espaço para administrar o imprevisto, fator inerente ao processo social.

Nesse contexto a comunicação relacional se mostra fundamental para a construção de sentidos entre os sujeitos que, ao interagirem, constroem significações as quais possibilitam aos membros da organização aprimorarem seus relacionamentos, tornando-se os sujeitos interdependentes no processo, criando inclusive uma zona de significado compartilhado.

A comunicação relacional sugere uma abordagem interpretativa da comunicação e se dá por um “processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os sujeitos interlocutores, processo marcado sempre pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (Maia; França, 2003, p. 188).

A perspectiva relacional evidencia a comunicação como um processo social multirreferencial que propicia a construção de sentidos, sempre renovados a partir de articulações entre as diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção, pois é na abertura dessas articulações e nas apropriações dos significados já instituídos que o sentido se constrói (Oliveira; M. A. Paula, 2010). Essa abordagem reconhece e considera a existência de divergências que se manifestam das mais diferentes formas nas organizações, presentes nos processos interacionais.



É justamente dessa complexidade que as estratégias comunicacionais emergem nos diversos ambientes da organização e na extensão dos seus relacionamentos com os *stakeholders*, contemplando diferenças e contradições, instituindo-se como processo que possibilitam, por exemplo, a consciência dos sujeitos para práticas sustentáveis. Pensar, questionar, planejar, implantar e praticar o desenvolvimento sustentável requer das organizações processos comunicacionais entre os funcionários, gestores e diferentes segmentos de públicos.

A comunicação e os processos comunicacionais

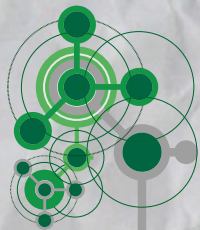
A comunicação é mais bem compreendida como um processo contínuo sem distinção de começo e fim. Considerar a comunicação como processo requer ir além da visão informacional, pois significa entendê-la em movimento contínuo nos ambientes organizacionais (Marchiori, 2010b). O processo inclui padrões de interação entre os membros da organização e o público externo e o modo como essas interações dão forma à organização. Em outras palavras, a comunicação deve ser compreendida como processo que produz literalmente a organização, (Shockey-Zalabak, 2006), como explica Miller (2005), a saber, que o mais generalizado ponto de convergência da comunicação é ser ela um processo, sendo fundamental compreendê-la como contínua e complexa e não como arbitrariamente isolada.

Como definem Oliveira e C. F. Paula (2007, p. 21) é na comunicação relacional que os processos comunicacionais acontecem sendo compreendidos como “oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais”.

Será por meio de interpretações recíprocas no processo de interação que surgirá um significado comum da situação; para isso a comunicação relacional se faz necessária, podendo emergir, por exemplo, em forma de diálogo entre interlocutores.

Assim a comunicação se mostra estratégica no repensar organizacional diante das exigências da sustentabilidade, promovendo a coesão social em torno de acuradas visões de mundo, de determinados ideais (Soares, 2009), atuando nas possibilidades de interação e construção de novos significados, interpretados por meio da linguagem utilizada pelos indivíduos.

A comunicação atua de forma a garantir que a postura prática da empresa seja coerente com o seu discurso (Rosseti, 2009), pois a credibilidade das organizações tornou-se estratégia de sobrevivência e de liderança competitiva quando se aborda o tema sustentabilidade. A reflexão teórica que este artigo propõe é a de tornar esse valor tangível nas organizações, entendendo que esse processo de amadurecimento requer comunicação.



CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

A indústria de alimentos Alfa tem a sua sede localizada no interior do Paraná e possui três filiais: São Paulo (SP), Porto Alegre (RS) e Santos (SP), com cerca de 700 funcionários na totalidade. É uma das maiores produtoras e exportadoras de alimentos do Brasil, atendendo a cinco continentes. Apresenta preocupação ampla com o meio ambiente, controlando as emissões de gases na atmosfera, os efluentes e outros resíduos procedentes das atividades industriais. Possui os certificados ISO 9001 – Qualidade, ISO 22000 – Safety Food, ISO 14001 – Meio Ambiente, OHSAS 18001 – Saúde e Segurança, além dos selos Fair Trade, Halal Seal e Kosher Seal, específicos e exigidos para sua atuação em alguns países da Ásia e da Europa.

É uma organização reconhecida no segmento em que atua, como mostram as distinções recebidas, a exemplo do Prêmio Expressão de Ecologia e do Top Ambiental, tendo obtido destaque no *Anuário de gestão sustentável*.

Os canais de comunicação da Alfa têm a finalidade de disseminar informações, bem como proporcionar integração entre os funcionários. Entretanto, no decorrer da pesquisa, percebeu-se que mesmo veículos identificados como informacionais divulgam conteúdos gerados a partir da troca de ideias e construção de significações entre integrantes de várias áreas. Ou seja, a comunicação relacional permeia o processo, como detalhado na análise dos dados.

Método de pesquisa

Os estudos interpretativos argumentam que o mundo social não pode ser entendido da mesma maneira que o mundo físico e o natural; a realidade é um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva (Hatch e Yanow, 2003; Vergara e Caldas, 2007), que procura verificar como as pessoas criam e comunicam significados em situações particulares.

O estudo de caso, de caráter qualitativo-interpretativo permite o desenvolvimento de uma análise crítica por parte dos pesquisadores, baseada em percepções subjetivas para um melhor entendimento do objeto pesquisado (Godoy, 2010). A subjetividade e a interpretação do objeto de pesquisa consideram as várias manifestações, situações e interconexões que envolvem o contexto do objeto estudado.

A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental, entrevistas em profundidade, *focus group* e observação direta.

A entrevista em profundidade foi realizada com o corpo diretivo, gerencial e administrativo da organização; o *focus group*, com integrantes de diversas áreas do quadro de funcionários da



Alfa. As entrevistas foram levadas a efeito nos meses de outubro e novembro e no início de dezembro de 2011, tendo sido gravadas e transcritas. O *focus group* contou com a participação de dois observadores externos, gravação e filmagem para registro e auxílio na análise dos dados, tendo estes sido transcritos e incorporados no processo de análise.

Análise dos processos comunicacionais na Alfa

A análise foi semiótica, ou seja, estrutural-textual, com abordagem diferenciada da análise de conteúdo, que privilegia a abordagem informacional-quantitativa. A semiótica foca a análise das condições de produção, circulação e recepção dos discursos, relacionados à produção de sentido (Godoi, 2010).

Com as entrevistas em profundidade e o *focus group* foi possível verificar a confirmação e complementação das informações coletadas por meio das duas técnicas, como relatado a seguir.

O enfoque comunicacional parece sustentar-se na disseminação das informações acerca da sustentabilidade, manifestando-se na organização Alfa diferentes formas de tratamento relativo ao tema, dependendo da área e das pessoas envolvidas no processo. A percepção durante o *focus group* foi de que em algumas áreas as conversas são tidas como atitudes do cotidiano, mas, em outras, a informação que circula emana da organização.

Esse comportamento demonstra que as práticas de sustentabilidade estão enraizadas, isto é, culturalmente o funcionário recebe a informação (comunicação informacional) e inicia o processo de prática sem reflexão, mas como consequência da rotina do trabalho ou até mesmo por uma exigência do próprio ambiente, uma vez que a questão sustentável já é uma prática validada pelos membros da Alfa.

Entretanto, pode-se inferir que os momentos de reflexão, de discussão entre os indivíduos, os quais são proporcionados na comunicação relacional, ocorrem na organização dependendo do tema, dos setores e colaboradores envolvidos, sendo possível, dessa forma, a construção de um sentido individual sobre a sustentabilidade. Na prática desse processo surgem comportamentos que possibilitam mais pró-atividade por parte do colaborador, em relação ao nível de conhecimento e conseqüentemente de profundidade nas atitudes relativas à sustentabilidade.

Ao abordar a forma de acesso às informações sobre sustentabilidade, os entrevistados listaram os veículos de comunicação da empresa e falaram dos treinamentos, demonstrando com clareza a existência e o papel da comunicação informacional dentro da organização, na difusão dos conteúdos sobre a sustentabilidade. Ao mesmo tempo, em algumas falas, a prática depende de atitudes pessoais de compartilhamento, de discussão do processo de sustentabilidade com indivíduos que pertencem a uma mesma área da organização, por exemplo. O fato de utilizarem nas estratégias reuniões e discussões com grupos demonstra a necessidade de ir além da questão



informacional, tornando-se parte do processo a questão relacional, pela qual as pessoas parecem amadurecer o nível informacional nas conversações.

Ao analisar os veículos impressos, com destaque para o jornal bimestral, foi possível verificar que, de 2003 a 2011, todas as edições abordaram assuntos ligados às ações da Alfa em relação ao meio ambiente e/ou assuntos de atividades de responsabilidade social desenvolvidas pela organização. Isso demonstra que temas relacionados à sustentabilidade, mesmo que não divulgados sob essa abordagem, são uma realidade na comunicação informacional da organização, o que contribui para a compreensão de que essa é uma ferramenta de aculturação dos funcionários sobre o tema.

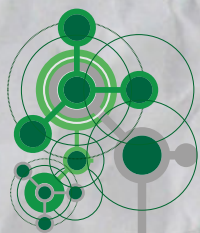
Percebe-se que esses veículos buscam padronizar as informações relacionadas à sustentabilidade, ou seja, são uma ferramenta com o escopo de alcançar os objetivos organizacionais (Marchiori, 2008, 2010a; Berlo, 2003), contemplando tentativas de doutrinar os subordinados para aceitarem e acreditarem nas metas da organização (Hall, 2004).

Como processo formal também desenvolvido pela organização, o Manual do colaborador, entregue durante o treinamento, traz as informações da Alfa, orientações de comportamento e o Sistema Interado de Gestão (Sig), indica benefícios, apresenta programas, destaca o Comitê de Relações Industriais (Corind), integrando o colaborador na organização. Esses materiais são elaborados pela área de Recursos Humanos, em conjunto com outros envolvidos nos temas abordados, como o coordenador do Sig, quando o tema é a qualidade, sustentabilidade.

O interessante é que, apesar do desenvolvimento desses materiais informacionais, na fala dos entrevistados tanto esses veículos, quanto os treinamentos servem para mostrar o que é a sustentabilidade na visão da Alfa, mas não os levam a vivenciar ou querer praticá-la. Os entrevistados demonstram, em suas falas, que é a interação entre os sujeitos que os induz a praticar ações relacionadas à sustentabilidade; para alguns, de forma inconsciente, ou seja, por imitação do comportamento alheio; e para outros, como um processo de reflexão do sujeito diante da situação. Neste último caso, fica clara a forma pela qual as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas relações sociais cotidianas (Oliveira; C. F. Paula, 2008), contribuindo para as práticas de sustentabilidade.

Além dos veículos informacionais, os participantes, especialmente os do *focus group*, valorizaram muito outros canais de comunicação da organização, considerados eficientes, como os comitês que se tornam um canal de comunicação entre a empresa, seus colaboradores e representantes, visando à análise, discussão e solução de problemas comuns.

Percebe-se assim que a comunicação relacional se faz muito presente entre os integrantes dos comitês, pois há interação, discussão, trocas de ideias, para que juntos cheguem a uma decisão compartilhada, que se manifesta de diferentes formas na Alfa. A partir de então, se há



necessidade de tornar essa decisão coletivizada, trabalha-se por meio da comunicação informacional, transmitindo-a aos demais colaboradores. Conforme a dimensão da decisão, esta pode às vezes envolver processos informacionais e relacionais simultâneos, quando, por exemplo, a organização a comunica formalmente e indistintamente a todos e sugere aos líderes interajam com seus liderados, para que estes percebam o entendimento daquela determinada informação.

Dessa forma, a comunicação se manifesta na Alfa como um processo contínuo, sem distinção de começo e fim. Isso inclui a comunicação informacional presente na divulgação de informações, mas também demonstra a importância do processo relacional entre os membros da organização e o modo como as interações acontecem. E, assim, ambas – comunicação informacional e relacional – se fundem no cotidiano da organização, levando funcionários e gestores a colocar em prática decisões e projetos. A comunicação se mostra contínua e complexa (Miller, 2006), com movimentos simultâneos.

Essa pesquisa revela que os processos comunicacionais dão forma à organização, isto é, a comunicação deve ser compreendida como processo que produz literalmente a organização, como afirma Shockley-Zalabak (2006), ou seja, por meio da comunicação informacional e relacional, a organização é construída. Esse cotidiano vivenciado pela informação que circula e pelos processos de interação sugere interpretar e ressignificar os acontecimentos do dia a dia, impelindo o sujeito a agir, a refletir, a gerar experiências e alimentar o ciclo de interação, interpretação, ressignificação a cada novo contexto.

Portanto, na Alfa, o processo de comunicação se dá pela via informacional, para padronizar e orientar quanto ao tema sustentabilidade, e pela via relacional, na construção de um sentido que leva o indivíduo à prática cotidiana proposta pela organização e internalizada em sua cultura. Ou seja, ambas as vias se complementam, mostrando-se necessárias e importantes na condução e construção de significados de sustentabilidade para o sujeito, levando-o a praticá-la.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso na Alfa permitiu verificar que as práticas de sustentabilidade acontecem na organização e estão relacionadas aos processos comunicacionais, nas suas vias informacional e relacional. Importa ressaltar a contribuição dos comitês na organização estudada, como oportunidades de interação, apresentação de divergências e construção de significados, características importantes da comunicação relacional.

Esse fato demonstra que o processo relacional é primordial para sustentar o desenvolvimento de uma organização, neste caso, que se pauta na participação de seus funcionários para a construção de suas ações, o que, se interpretado de forma abrangente, sugere um comportamento comunicacional sustentável da Alfa.



É a comunicação que se mostra essencial na adaptação das organizações diante das exigências da sustentabilidade, atuando nas possibilidades de interação e construção de novos significados, permitindo, assim, no caso estudado, que a comunicação atue de maneira a garantir que a postura prática da empresa seja coerente com o seu discurso (Rossetti, 2009).

Este trabalho possibilitou a compreensão da comunicação que se processa na organização para a construção do entendimento dos indivíduos sobre a sustentabilidade. Além disso, permitiu identificar outros temas para pesquisas, como, por exemplo, aprofundar os estudos sobre o discurso e a sustentabilidade, bem como as manifestações da cultura organizacional na implementação de ações de sustentabilidade. Isso sem contar outras abordagens que despertem a curiosidade de pesquisadores que, ao lerem este e outros artigos, explorem em profundidade as relações entre comunicação e sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

ABBETT, Elizabeth; COLDHAM, Anna; WHISNANT, Ryan. *Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: an empirical analysis using the competing values framework*. Master of Science (Natural Resources and Environment) – University of Michigan, 2010.

ALMEIDA, Fernando. *O bom negócio da sustentabilidade*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

BERLO, David K. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

CARVALHO, David Ferreira. Desenvolvimento sustentável e seus limites teóricos-metodológicos. In: FERNANDES, Marcionilda; GUERRA, Lemuel (Org.). *Contradiscurso do desenvolvimento sustentável*. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003. p. 197-234.

COIMBRA, Kary E. Reis; SILVA, Kelen V. Moura da. Comunicação e organização: contextos e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, v. 52, n. 3, maio/jun. 2012.

ELKINGTON, John. *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business*. Gabriola Island (GA): New Society Publishers, 1998.

FARIA, José Henrique de. Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. *Cadernos Ebape*. Br, v. 7, n.3, set., 2009.

GODOI, Christiane K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anderson Barbosa da (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 375-402.

GODOI, Arida Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane K.; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anderson Barbosa da (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

HALL, Richard H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.



HATCH, Mary Jo; YANOW, Dvora. Organization theory as an interpretative science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Org.). *The Oxford handbook of organizations theory meta-theoretical perspectives*. New York: Oxford, 2003. p. 63-87.

LIMA, Fabia Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008. p. 109-127.

MAGGI, Bruno. *Do agir organizacional*. São Paulo: Edgard Blucher, 2006.

MAIA, Rousiley C. M.; FRANÇA, Vera V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M. Immacolata Vassallo de (Org.). *Epistemologia da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003. p. 187-204.

MARCHIORI, Marlene. ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de La Comunicación*, v. 80, abr.-jun. 2010a. <Disponível em: <http://www.uel.br/ppga/attachments/138_DIALOGOS%202010%20FELAFACS%20articulopdf_137.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2011.

_____. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, XXXIII, Caxias do Sul (RS), 1-6 set. 2010. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2010b. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista_area_DT3-CO.htm>. Acesso em: 20 jul. 2011.

_____. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008. p.179-200.

MILLER, Katherine. *Organizational communication: approaches and processes*. 4. ed. Belmont (CA): Thomson Wadsworth, 2006.

_____. *Communication theories: perspectives, processes and contexts*. 2. ed. New York: Mc Graw-Hill, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2010, p. 223-236.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana T. Nogueira (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2008. p. 91-108.

_____. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Org.). *Handbook de estudos organizacionais*. Vol 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 61-98.

ROSSETTI, Gislaine R. A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2009. p. 125-131.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela S. S. *Fundamentals of organizational communication: knowledge, sensitivity, skills, values*. 6. ed. Boston: Pearson Education, 2006.

SOARES, Ana T. Nogueira. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul (SP): Difusão, 2009. p. 21-32.



VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos Osmar. *Teoria das organizações*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 223-234.

_____. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*. FGV, v. 45. n. 4, p. 66-72, .out.-dez, 2005.

WCED - World Commission on Environment and Development. Our common future. Chapter 2: Towards sustainable development. 1987. Disponível em: <<http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> >. Acesso em: 20 ago. 2010.

Recebido em: 02.09.2012 / Aceito em: 19.03.2013