

Ensaio: **Sustentabilidade e Comunicação: reflexões sobre discursos e práticas nas organizações**ⁱ

Essay: Sustainability and Communication: reflections on discourses and practices in organizations

Giovanna Migotto da Fonseca Galleli¹
Marlene Regina Marchiori²

Resumo

Comunicar o *status* de "organização sustentável" é, sem dúvida, um caminho para fortalecer a imagem e a reputação no mercado. Por outro lado, entende-se que sustentabilidade, como valor e prática organizacional, requer o equilíbrio no pensar e no agir, no que tange aos aspectos econômico, social, ambiental e cultural. Nesse contexto, o objetivo deste ensaio é refletir sobre discursos e práticas de sustentabilidade, evidenciando a ação dos sujeitos na mudança cultural que se faz necessária para a construção de novas realidades organizacionais. Ao questionar as "organizações sustentáveis", dentro de um cenário de baixa efetividade de ações, discute-se as políticas de relacionamento com *stakeholders*, especialmente com empregados. Defende-se o processo de gestão de pessoas centrado em uma perspectiva comunicacional que sugere o diálogo como estratégia para conceber sustentabilidade como valor real.

Palavras-chave: comunicação, sustentabilidade organizacional, gestão de pessoas

Abstract

Communicate the status of "sustainable organization" is, without question, a way to strengthen the image and reputation in the market. Conversely, it is understood that sustainability, as a value and organizational practice, requires the balance in thinking and acting, with regard to economic, social, environmental and cultural aspects. In this context, the aim of this essay is to reflect on discourses and sustainability practices, highlighting the actions of individuals in cultural change that is necessary for the construction of new organizational realities. By questioning "sustainable organizations", within a scenario of low effectiveness of actions, it discusses the stakeholders relations policy, especially with employees. It supports the process of managing people centered on a communicative perspective that suggests the dialogue as a strategy for designing sustainability as a real value.

Keywords: communication, organizational sustainability, people management

¹ Discente do Programa de Mestrado em Administração na Universidade Estadual de Londrina - PPGA/UEL, Brasil. Membro da Associação Brasileira de Recursos Humanos - ABRH. E-mail: giovannamf@sanepar.com.br.

² Possui doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo - ECA/USP, Brasil, com estudos desenvolvidos no Trent University, do Reino Unido. Líder dos Grupos de Pesquisa Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas teóricas e práticas no campo estratégico - GECORP/UDEL, e Comunicação e Cultura Organizacional - GEFACECOM/UDEL. E-mail: marlenemarchiori@gmail.com.

Introdução

O termo sustentabilidade vem sendo utilizado na declaração de missão, visão, valores e políticas organizacionais, na caracterização de departamentos, na aplicação em *slogans* e até mesmo na composição de títulos de projetos e de campanhas de comunicação. Além disso, cresce o número de organizações que publicam anualmente relatórios de sustentabilidade para divulgar seu desempenho em termos de impactos econômicos, sociais e ambientais causados nos diferentes públicos de interesse. A partir de notícias e conteúdo de *sites*, observa-se que muitas organizações brasileiras estão empenhadas em práticas sustentáveis, não se qualificando nessa discussão a qualidade e a intensidade dessas ações, e sim a manifestação dessa preocupação.

A leitura deste cenário leva ao entendimento do empenho de uma comunicação voltada para a busca de ganho de imagem e de vantagem competitiva no mercado. Por outro lado, um olhar mais cuidadoso revela que algumas organizações de fato passaram a investir no capital humano e na valorização das pessoas no contexto da sustentabilidade, em que essa participação é determinante. Dessa forma, delineia-se um contexto onde o reconhecimento dos esforços para a sustentabilidade das organizações só é alcançado por meio do diálogo, à medida que essas pessoas interagem. Para isso, faz-se necessária uma comunicação aberta, transparente, honesta e com compartilhamento de valores entre organizações e seus *stakeholders* (Wheeler & Elkington, 2001).

No caminho para a sustentabilidade organizacional, vê-se a exigência de mudança cultural e da ligação profunda entre gestão de pessoas e os possíveis resultados sobre desenvolvimento sustentável, sem os quais as declarações organizacionais podem facilmente tornar-se uma retórica vazia (Boudreau, 2003) e, a partir daí, sem sentido para as ações organizacionais, podendo comprometer a credibilidade das organizações.

Apesar de ser essencial, o processo de incorporação da sustentabilidade à gestão estratégica ainda está em fase inicial (Golobovante, 2010). Um levantamento junto a 114 empresas do Global 1000 – *ranking* das empresas com maior valor de mercado no mundo –, divulgado pela Ernst & Young, em 2002, mostrou que enquanto 73% dos respondentes confirmaram sustentabilidade como elemento da agenda de seu conselho administrativo e 94% disseram que uma estratégia de sustentabilidade organizacional pode resultar em um melhor desempenho financeiro, apenas 11% responderam afirmativamente quanto a sua implementação (Van Marrewijk, 2003). Esses dados revelam ser primordial a ação dos sujeitos nesses processos para que se possa falar em sustentabilidade nesses ambientes.

Com o propósito similar, uma pesquisa *online* sobre o estágio da sustentabilidade em 195 empresas alemãs, desenvolvida em 2004, revelou que não havia integração entre iniciativas de sustentabilidade e a gestão estratégica das empresas. A pesquisa apurou divergências quanto ao significado de sustentabilidade organizacional entre os entrevistados e também quanto às motivações para as práticas. Enquanto 80% dos respondentes consideravam sustentabilidade organizacional um aspecto relevante, poucas práticas foram identificadas, a maioria com foco no aspecto ambiental, como a busca por certificações (Hahn & Sheermesser, 2005). Observa-se, assim, uma preocupação com a dimensão estratégica em relação aos comportamentos que possam ser identificados como sustentáveis, inspirando o agir dos seres humanos em toda a sua plenitude.

Considerando que as pesquisas demonstram que a sustentabilidade ainda é um desafio para as organizações, o objetivo desse ensaio é refletir sobre discursos e práticas de sustentabilidade, evidenciando a ação dos sujeitos na mudança cultural que se faz necessária para a construção de novas realidades organizacionais. Ao questionar a atuação das 'organizações sustentáveis', dentro de um cenário de baixa efetividade de

ações, discute-se as políticas de relacionamento com *stakeholders*, especialmente com empregados. Assim, aborda-se a origem da sustentabilidade, sua relação com os conceitos de desenvolvimento sustentável e da responsabilidade social e a evolução de suas práticas nas organizações. Num segundo momento, defende-se o processo de gestão de pessoas centrado em uma perspectiva comunicacional que sugere o diálogo como estratégia para conceber sustentabilidade como valor real.

1 Sustentabilidade Organizacional: do conceito à prática

Há mais de 20 anos, o termo desenvolvimento sustentável é usado pelos movimentos da sociedade civil e de organizações não governamentais, denunciando a exaustão de matérias-primas oriundas de recursos naturais não renováveis e a eminência de uma crise estendida às outras dimensões (Jappur, Campos, Hoffmann, & Selig, 2007). O objetivo final do desenvolvimento sustentável, previsto no Relatório de Brundtland, publicado pela Comissão Mundial sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED), em 1987, foi traduzido para o mundo dos negócios como a satisfação das necessidades da empresa e de seus *stakeholders* (Dyllick & Hockerts, 2002). Isso significa organizações que priorizem o conhecimento de seus *stakeholders* e construam processos de dialogicidade, aproximando-se e relacionando-se de forma contínua. Dessa forma, o que se convencionou chamar de sustentabilidade organizacional tem origem no alargamento da responsabilidade das organizações, que foram levadas a considerar a gestão de impactos de suas atividades sobre o mundo natural e o social, além dos fatores econômicos, ampliando o olhar para o futuro, o que fundamentalmente implica em atitudes estratégicas. Tal fato foi inicialmente influenciado na década de 80, com o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável, tendo sido fortalecido a partir da ideia integradora do *triple-*

bottom-line, cunhada por John Elkington, na década de 1990. O conceito de sustentabilidade requer o equilíbrio entre os pilares econômico, social, ambiental e cultural (Dyllick & Hockerts, 2002; Young & Tilley, 2006; Gladwin et al., 1995; Hans & Scheemesser, 2006; Barkemeyer, 2011; Sachs, 2008), compreendendo-se que ao trabalhar em um dos pilares, influencia-se os demais. Para Vos (2007), apesar da onipresença, há pouco consenso sobre o que constitui a sustentabilidade e há restrições ideológicas sobre a aplicação dos conceitos, com a visão de "venda ao pragmatismo".

Diante da variedade de conceitos e interpretações, algumas organizações utilizam o termo Responsabilidade Social Corporativa (RSC) como sinônimo de Sustentabilidade Organizacional (Young & Tilley, 2006). No entanto, o termo restringe-se ao compromisso contínuo dessas organizações comportarem-se de forma ética e contribuírem para o desenvolvimento econômico, melhorando, a partir deste, a qualidade de vida dos trabalhadores e suas famílias, bem como da comunidade local e da sociedade em geral (Young & Tilley, 2006). Van Marrewijk (2003) recomenda manter distinção entre os dois termos já que, para o autor, RSC está associada com o princípio da comunhão, com a transparência do diálogo das partes interessadas e nos relatórios de sustentabilidade. Já sustentabilidade organizacional diz respeito ao princípio da agência, na criação de valor, gestão ambiental, sistemas de produção ambiental amigável, gerenciamento de capital humano, entre outros. Entende-se, portanto, que RSC faz parte do contexto maior da sustentabilidade organizacional (Van Marrewijk, 2003) e que esta, por sua vez, pode ser vista, em termos macro, como uma maneira de mobilizar as organizações para contribuírem com o desenvolvimento sustentável, uma vez que este remete ao conceito de sustentabilidade (Bueno, 2012). Salienta-se que a primeira preocupação de uma organização deve ser com seus empregados, o que justifica ser sustentável nos processos de gestão

internos, os quais podem facilitar, e muito, as práticas com outros *stakeholders*.

Ao longo das últimas duas décadas, uma gama de ferramentas de gestão foi implementada demonstrando preocupação com a sustentabilidade organizacional e um esforço crescente pela integração das questões sociais neste contexto. Alguns autores avaliam que estas ferramentas são soluções práticas, mas estão num nível superficial da sustentabilidade organizacional (Dunphy et al., 2003 como citado em Linnenluecke & Griffiths, 2010). Dessa maneira, embora contribuam para a sustentabilidade organizacional e sejam muito utilizadas pelas empresas atualmente, as certificações de sistemas de gestão, como das séries de normas ISO 9000 e ISO 14000, por exemplo, só representam ganhos efetivos para a sustentabilidade organizacional no que tange à abrangência do desempenho dos indicadores produzidos por estes sistemas (Jappur et al., 2007) a partir dos procedimentos necessários para conquistar e manter as certificações.

Considerando ainda os interesses dos acionistas, muitas empresas investem em sustentabilidade organizacional por enxergá-la como vantagem competitiva (Yang, 2002). Decorre daí a proliferação de mensagens e *slogans* de campanhas de comunicação utilizando-se o termo sustentabilidade e também de definições, indicadores, métricas e relatórios de gestão em uma variedade de contextos (Vos, 2007).

Observa-se, no entanto, que faltam incentivos à internalização do conceito da sustentabilidade organizacional nos processos operacionais, estratégicos e de governança. Esta é uma das conclusões do recente estudo comparativo entre o conteúdo do Relatório de Brundtland e de relatórios e códigos de conduta de entidades transnacionais influentes como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) e a Câmara Internacional de Comércio (ICC). Barkemeyer et al. (2011) concluíram, neste estudo, que a contribuição destas entidades limitou-se apenas à mudança de discursos e ao surgimento de

mecanismos tecnológicos e de mercado, nesse sentido, não houve sucesso na busca da atuação mais sustentável das organizações.

Para Kunsch (2010, p. 49), mesmo “com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade, ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso”. Este cenário de baixa efetividade de ações condiz, para Redclif (2006), com o fato de que houve um desvio da ideia original de sustentabilidade e da tentativa de incorporar questões mais amplas de justiça social, governança e equidade aos negócios. O autor também acredita que o termo sustentabilidade tem sido associado a práticas e políticas de maneira acrítica, somente no nível discursivo, para beneficiar marcas. Bueno (2012) também enfatiza que há a apropriação do termo desenvolvimento sustentável “muitas vezes com o objetivo de legitimar ações e posturas nem sempre adequadas ou éticas”.

Contrapondo-se à visão negativa do *status* atual da sustentabilidade organizacional, Golobovante (2010, p. 104) afirma que apenas “o fato de as empresas terem de se abrir ao diálogo, ainda que neste primeiro momento restrito aos *stakeholders*, já constitui uma atitude inédita e potencialmente transformadora das históricas relações entre empresa e sociedade”. Considerando que o processo de introdução da sustentabilidade nos discursos e práticas organizacionais já teve seu início, busca-se observar suas múltiplas motivações.

Van Marrewijk (2003) identificou e nominou cinco tipos de motivações ou interesses para a prática da sustentabilidade organizacional: a) o comportamento correto diante da legislação; b) a busca de reputação e retorno de imagem e boa vontade; c) a importância no potencial social e em cuidar do planeta; d) a importância da sustentabilidade em si mesma, reconhecida como sendo a direção do progresso, ainda que o caminho seja mais longo; e, e) a visão da

sustentabilidade como única alternativa já que todos os seres e fenômenos são mutuamente interdependentes.

Sem delimitar motivação ou justificativa, diante da sua diversidade, muitos estudiosos argumentam que a implementação da sustentabilidade organizacional requer uma mudança cultural significativa (Post & Altman, 1994; Stead & Stead, 1992; Welford, 1995; Crane, 1995; Rane, 2000; Purser, 1994 como citado em Linnenluecke & Griffiths, 2010). Tal mudança exigiria, portanto, a gestão de novos sistemas, de um conjunto consistente de valores, crenças e comportamentos (Van Marrewijk & Werre, 2003; Cheng, Fet, & Holmen, 2010). Neste viés, Bueno (2012) observa que a promoção do desenvolvimento sustentável significaria a revisão do paradigma que rege os negócios de organizações, o que não acontece porque elas não estão, apesar do discurso, comprometidas com o interesse público.

Para Cheng, Fet & Holmen (2010), implementar a sustentabilidade organizacional diz respeito à construção de uma plataforma de aprendizado na qual a organização possa difundir visões econômicas, sociais e ambientais do nível estratégico para o operacional. Questiona-se essa forma de instituir os discursos sustentáveis, considerando que a consciência do sujeito é fundamento desse processo, o que instiga pensar a sustentabilidade em fluxos ininterruptos de construção, emergindo também da base para o topo, o que requer pensar sobre sustentabilidade como processos interacionais. Parte-se, então, para a construção de uma nova cultura, orientada para a sustentabilidade organizacional, que irá ponderar sobre o quão profundamente os empregados, de forma consistente e lógica, podem conectar seus próprios esforços com metas de sustentabilidade.

Cabe esclarecer que o que se entende por cultura organizacional, neste trabalho, extrapola o conceito de conjunto de pressupostos, validado por um grupo e que orienta a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação ao mundo, de Edgar Schein. Compreende-se culturas,

no plural, como redes de significados que sustentam as práticas cotidianas, as relações sociais entre os vários segmentos, às lógicas das formas de fazer negócios, às hierarquias formais e informais e às relações de poder (Barbosa, 2003 como citado em Golobovante, 2010). Nesta perspectiva, culturas podem ser observadas como algo que surge espontaneamente das interações sociais entre as pessoas da organização, o que engloba modos de agir (Smircich, 1983; Marchiori 2008; 2011).

Nesse sentido, cultura e comunicação são aspectos indissociáveis e constituem processos de construção contínua em que o compartilhar de experiências, a construção de sentido e o diálogo reconhecem e renovam culturas da organização (Marchiori, 2010) dentre elas, a cultura da sustentabilidade. Diferentes e inúmeras podem ser suas manifestações, dependendo das pessoas, do contexto e da história que aqueles sujeitos, naquelas relações específicas, buscam e desafiam-se para as inovações.

Nesse sentido, há uma intrínseca relação entre pessoas e possibilidades de conversações no que tange ao pensamento sustentável organizacional, discussão que se apresenta nesse Ensaio como uma das razões possíveis para realidades sustentáveis.

2 Comunicação, Sustentabilidade e Gestão de Pessoas

Transformações globais rápidas e numerosas têm resultado em novas formas de organização, novos mecanismos de gestão e o repensar dos comportamentos em relação aos empregados (Livian, 2006; Melo, 2006). O desafio das organizações contemporâneas, segundo Fagundes, Jotz, & Seminotti (2008), está em equilibrar a dimensão objetiva, como políticas e práticas de organização do trabalho e de gestão de pessoas, com a dimensão própria dos processos relacionais, compreendidos como formas de interação e comunicação. Para os autores, tal tarefa exige a observância do conceito de sustentabilidade, diretriz com a qual é mais

coerente a estratégia do comprometimento (Pires, 2011). Tal mecanismo de gestão envolve o reconhecimento dos trabalhadores “como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer tanto sobre a evolução da organização como da sociedade” (Enriquez, 1997, p. 11). Neste contexto, reconhece-se a demanda dos sujeitos por “uma forma aberta e igualitária de organização que espelha o tipo de comunicação em torno da qual se configuram e ao qual emprestam continuidade e permanência” (Habermas, 1996, p. 367 como citado por Spink, 2001, p. 24).

Entende-se, desta maneira, que as organizações devem ser ambientes que estimulem os relacionamentos para um empregado mais implicado e com sentimento de pertença e identidade, que perceba e compartilhe dos objetivos da organização (Fagundes, Jotz, & Seminotti, 2008; Lehdermann, Lima, & Limongi-França, 2009). Neste sentido, observa-se que é em comunicação “que uma organização pode democratizar a informação, abrir canais de conversa com seus funcionários e líderes, assim recebendo, oferecendo e canalizando informação para a tomada de decisões mais acertadas” (Marchiori, 2008, p. 227). Entende-se, assim, a comunicação como estimuladora de diálogo e geradora do conhecimento, que modifica estruturas e comportamentos nas organizações, o que vem ao encontro da demanda de uma mudança do pensar, no que tange às questões relativas à sustentabilidade. Tal mudança acontece à medida que as ações fluem naturalmente, num ambiente sem imposição de ideias pela alta administração (Marchiori, 2004; Scroferneker, 2002), onde a comunicação propicia o desenvolvimento de relacionamentos, sendo esses contextos lugares de fala dos sujeitos, o que os tornam ambientes humanizados.

Embora a gestão estratégica de pessoas também se apresente como um desafio para as organizações brasileiras (Pires, 2011), a participação da área na implementação de iniciativas sustentáveis e de mudança cultural é defendida por Boudreau (2003) como essencial. Tal participação

acontece, segundo o autor, no momento em que se transcende a visão tradicional de oferecer retornos aceitáveis aos investimentos, isto é, quando se transcende de uma visão puramente econômica para viabilizar políticas e práticas de gestão de pessoas consistentes e compatíveis com uma estratégia sustentável de sucesso, o que significa organizações construindo o futuro com ações no presente.

Sendo assim, a integração de forças entre a comunicação e a gestão de pessoas pode contribuir para o pensamento sustentável, tornando-se uma prática presente e valorizada pelos sujeitos. Essa abordagem encontra eco na prerrogativa que Kunsch (2010) nos traz, ao discorrer sobre a dimensão humana, na qual a comunicação centra na valorização da subjetividade, da interpessoalidade, da interação, em função de uma maior qualidade de vida no trabalho. Complementando essa visão, Lattuada (2011) pondera sobre o valor da comunicação sustentável na promoção da mudança social, na maneira de agregar valor e diferenciar a ação, contribuindo para o incremento do capital social. Para a autora, entre o valor da imagem da organização, a gestão comunicacional e o capital social (que inclui os empregados) deve existir uma articulação efetiva e contínua. Neste contexto, para haver uma comunicação sustentável, é necessário pensar coletivamente e construir sentido, através de uma linguagem fundamentada na ética (Lattuada, 2011). Assim, deve-se fazer a gestão comunicacional pensando na sustentabilidade, mobilizando e promovendo a conscientização para sua efetividade, aprofundando relacionamentos e parcerias que promovam uma interação saudável entre organizações e seus *stakeholders* (Bueno, 2012). Tal situação torna mais fácil enxergar, de acordo com Marchiori (2010, p. 155), "os processos que levam ao desenvolvimento das relações internas, entendendo-se o que faz sentido para as pessoas em seus ambientes".

A área de Gestão de Pessoas, por sua vez, compõe com os líderes da organização "um importante papel na mudança para a

sustentabilidade, pois são responsáveis pela tradução da diretriz estratégica de sustentabilidade em seu dia-a-dia de trabalho e na de sua equipe” (Pires, 2011, p. 55). Alinhado a isto, destaca-se a comunicação como constitutiva da organização e a comunicação interpessoal como pilares da gestão de pessoas (Kunsch, 2010). Visto por Spink (2001), o processo de construção da organização acontece no relato e na produção de saberes, nos diferentes encontros dos sujeitos. O autor destaca, citando Pagès *et al.*, (1987, p. 31), que “nenhuma parte da organização, nem a organização ela mesma, podem ser considerados dados, mas produtos, o produto da contradição”. Sendo assim, no contexto onde comunicação entre sujeitos emerge como preocupação central, tem-se nas esferas organizacionais fatores humanos, subjetivos relacionais e contextuais constituindo “um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora produtiva” (Kunsch, 2010, p. 52).

No processo de construção de ‘organizações sustentáveis’ vê-se, portanto, a comunicação e o entendimento mútuo reconhecido como comunicação sustentável, centrada no homem (Godemann, & Michelsen, 2011). Neste contexto, a comunicação é “algo que gera conhecimento, que modifica estruturas e comportamentos nas organizações” (Marchiori, 2010). Para condizer com este ambiente, organizações que possuem estruturas e modos de gestão mais democráticos buscam o trabalho em equipe e esforços compartilhados para resultados (Morgan, 2010), onde “o trabalhador é convidado a conhecer todo o processo de produção e a colaborar para aperfeiçoá-lo, expondo suas percepções e opiniões” (Mansano, 2009, p. 514). Desse modo, a comunicação incentiva os sujeitos a trabalharem juntos, cooperarem e interpretarem as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização (Kreeps, 1995 como citado por Kunsch, 2010).

De forma clara, comunicação e sustentabilidade emergem a partir do respeito à existência do ser humano e promovem condições para o desenvolvimento pessoal e profissional no trabalho (Bueno, 2012), sendo

a sustentabilidade um novo valor, em um novo contexto, onde se exige das organizações maior compreensão e envolvimento das pessoas (Veiga, 2010 como citado por Pires, 2011). O pensamento sustentável se faz presente nessa realidade e também se faz incorporar naturalmente no sujeitos. Sendo assim, interpretar organizações como sustentáveis envolve a atitude do ser humano, e como fator determinante para essa vivência os processos comunicacionais, os quais dão vida para esse contexto à medida que proporcionam criação de sentido para as ações sustentáveis. Tornar a sustentabilidade um discurso real nas organizações requer considerar a ação dos sujeitos nas práticas e na construção das realidades sustentáveis concretas.

3 Considerações

Como se viu, a sustentabilidade prescinde de uma mudança cultural e do envolvimento dos sujeitos para a construção de novas realidades organizacionais. Há um longo caminho a ser percorrido até se atingir um nível adequado quanto a um novo sistema de valores, crenças e comportamentos em que a satisfação das necessidades dos *stakeholders*, especialmente dos empregados, seja efetivamente atendida.

Neste sentido, conforme afirma Lattuada (2011), é preciso haver uma articulação efetiva e contínua entre o valor da imagem da organização, a gestão comunicacional e o capital social (que inclui os empregados). Dessa maneira, é possível questionar o discurso da sustentabilidade, que hoje é reconhecidamente centrado no esforço mercadológico para ganho de vantagem competitiva. Este posicionamento sugere intensificar o olhar em discursos sustentáveis que sejam, em sua essência, tal como defendidos pelos autores referenciados neste ensaio, realidades que equilibrem os pilares econômico, social, ambiental e cultural.

Para esse equilíbrio torna-se premente investir no capital humano e na valorização das pessoas. Essa postura pode vir a facilitar os processos de gestão de relacionamentos com outros *stakeholders*. Nesse sentido, instigar o diálogo, a proximidade, ou seja, uma comunicação aberta, fluida e transparente torna as experiências sustentáveis realidades naturais nesses contextos. Desta forma, por exemplo, as organizações ao ouvirem a sociedade, seus clientes e fornecedores, especialmente em relação às questões de cunho ambiental e social, podem refletir sobre suas práticas, ampliando o espectro de ações no campo da sustentabilidade.

Entende-se, dessa forma, que o foco na gestão interna faz emergir o compartilhar de valores, reacendendo a dinâmica entre objetividade da organização e subjetividade do empregado, trazendo para esses ambientes novos desafios, o que pode ressignificar a qualidade do que é sustentável para essas organizações nessas relações.

A falta de consenso sobre o significado de sustentabilidade, tal como apontam as pesquisas na introdução deste ensaio, não deve ser vista como uma barreira para a efetividade de ações, mas como parte do processo de crítica dos discursos e práticas organizacionais sustentáveis. Neste ponto, deve-se reconhecer a abertura para o diálogo como o amadurecimento do pensar sobre sustentabilidade nessas organizações.

Conclui-se que pesquisar sustentabilidade tem se revelado um desafio no campo dos estudos organizacionais, tanto na linha funcionalista, que oferece modelos, quanto na linha crítica, com foco na emancipação do sujeito. Sustentabilidade não é assunto novo, mas acredita-se que há muito a avançar, especialmente no que diz respeito ao reconhecimento da necessidade de uma mudança da cultura para que ela seja mais do que um discurso.

Acredita-se, desta maneira, que o estudo da sustentabilidade como um valor, base para políticas e práticas, exige um aprofundamento no que está registrado em notícias, *sites* e relatórios anuais, a fim de revelar a

linha abaixo do nível discursivo. Sugere-se que as pesquisas com este objeto de estudo busquem conhecer a sustentabilidade na dinâmica interna organizacional, nas dimensões estratégica e operacional, especialmente, na gestão das pessoas.

É possível afirmar que os estudos da sustentabilidade organizacional e o processo de gestão de pessoas, integrado a este contexto, têm ainda um longo caminho a percorrer no sentido de serem práticas cotidianas nas organizações.

Referências

- Barkemeyer, R. et al. (2011). What Happened to the 'Development' in Sustainable Development? Business Guidelines Two Decades After Brundtland. *Sustainable Development*. Publicação online na Wiley Online Library. Recuperado em 11 agosto, 2011, de: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sd.521/pdf>
- Boudreau, J. W. (2003). *Sustainability and the Talentship Paradigm: Strategic Human Resource Management Beyond the Bottom Line*. CAHRS Working Paper Series. Paper 40. Recuperado em 10 dezembro, 2011, de <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/40>
- Bueno, W. C. (2012). Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas. *Razón y Palabra*, Primera Revista Electrónica em América Latina Especializada em Comunicación. Recuperado em 26 fevereiro, 2013 de: www.razonypalabra.org.mx
- Cheng, C. Y.; Fet, A. M., & Holmen, E. (2010) Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, *Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference*, Hong Kong, China.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.
- Enriquez, E. (1997) Os desafios éticos nas organizações modernas. RAE, São Paulo, 37 (2) 6-17.
- Fagundes, P.M.; Jotz, C.B., & Seminotti, C.B. (2008). Reflexões sobre os atuais modelos de gestão na produção da (inter) subjetividade dos trabalhadores. *Psico*, 39(2), 224-231.

- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J. & Khrause, T-S, (1995). Shifting Paradigms for Sustainable Development: implications for management theory and research. *The Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Godemann, J., & Michelsen, G. (2011). Sustainability communication interdisciplinary perspectives and theoretical foundations. Springer.
- Golobovante, M. da C. (2010). Sustentabilidade, cultura e comunicação: triplo desafio para as organizações. *Revista Famecos*, 17(2), 98-107.
- Hahn, T., & Scheemesser, M. (2005). Approaches to Corporate Sustainability among German Companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*.
- Jappur, R. F., Campos, L. M. de S., Hoffmann, V. E., & Selig, P. M. (2007). A sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas. *Anais do III Encontro de Estudos em Estratégia*. São Paulo, SP, Brasil, 3.
- Kunsch, M. M. K. (2010). A dimensão humana da comunicação organizacional. In: Kunsch, M. M. K. *A Comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão.
- Lattuada, P. (2011). Comunicacióón sustentable: La posibilidad de construir sentido com outtos. *Cuadernos del Centro de Estudios em Diseno Y Comunicación*, 35, 15-141.
- Lehdermann, G., Lima, S. A. M. de, & Limongi-França, A. C. (2009). *O Impacto da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho em Equipes*. In: Fischer, A. L., Dutra, J. S., Amorim, W. A. C. de. *Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas*. (pp. 121-142). São Paulo: Atlas.
- Linnenluecke, M. K., & Griffiths, A. (2010). Corporate sustainability and organizational culture. *Journal of World Business* 45, 357-366.
- Livian, Y. F. (2006) A análise das organizações em face das transformações do capitalismo contemporâneo. IN: Chanlat, J.F., Fachin, R., & Fischer, T. *Análise das organizações: perspectivas latinas*. V.1. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 155-170.
- Mansano, S. R. V. (2009). Transformações da subjetividade no exercício do trabalho imaterial. *Estudos e Pesquisa em Psicologia*, 9(2), 512-524.
- Marchiori, M. (2004). Mudança cultural e a responsabilidade das Relações Públicas. *Revista Organicom*, 1(1), 85-95.

- Marchiori, M. (2008). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. 2 ed. São Caetano, SP: Difusão.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão, Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159.
- Marchiori, M. (2011). Imbricating Organizational Communication and Culture: A Brazilian Case Study. *Anais... Congresso ICA 2011*, da International Communication Association, Boston, Estados Unidos.
- Melo, M. C. de O. L. (2006) Gerência e Gerente na Encruzilhada das Ciências Sociais: olhares para o caso brasileiro. IN: Chanlat, J.F., Fachin, R., & Fischer, T. *Análise das organizações: perspectivas latinas*. V.1. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 295-319.
- Morgan, G. (2010). *Imagens das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Pires, F. M. (2011). *Integração entre gestão de pessoas e estratégia de sustentabilidade: evidências em organizações contemporâneas*. Dissertação (Mestrado), Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Redclif, M. R. (2006). Sustainable development (1987-2005): an oxymoron comes of age. *Horizontes Antropológicos*, 12(25), 65-84.
- Sachs, I. (2008). *Desenvolvimento: includente, sustentável, sustentado*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Scroferneker, C. M. A. (2002). A Comunicação na perspectiva dos autores da qualidade total. *Anais do Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*, Salvador, Bahia, Brasil.
- Smircich, I. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quartely*, 28(3), 339-358.
- Spink, P. (2001). O Lugar do lugar na análise organizacional. *RAE*, (ed. esp.), 11-34.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 95-105.
- Van Marrewijk, M.; Weere, M. (2003) *Journal of Business Ethics*, .44(2-3), 107-119.
- Vos, R. O. (2007). Defining sustainability: a conceptual Orientation. *Journal of Chemical Technology and Biotechnology*, 82(4), 334-339.

- Wheeler, D., & Elkington, J. (2001). The end of the corporate environmental report? Or the advent of cybernetic sustainability reporting and communication. *Business Strategy and the Environment*, 10(1).
- Yang, L. (2002). Sustainability as Corporate Strategy: An Institutional Perspective. *Sustainability, Corporations and Institutional Arrangements*. Oikos PhD summer academy. University of St. Gallen.
- Young, W., & Tilley, F. (2006). Can Businesses Move Beyond Efficiency? The Shift toward Effectiveness and Equity in the Corporate Sustainability Debate. *Business Strategy and the Environment*, 15, 402–415.

ⁱ As autoras informaram que este ensaio rediscute o mesmo tema apresentado no VII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - ABRAPCORP/2013, realizado entre os dias 15 e 17 de maio de 2013 em Brasília, Distrito Federal.