**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

VIVIAN PAES BARRETTO SMITH

**Comunicação, governança e sustentabilidade:
como desenhos de interação influenciam o engajamento
de empresas com *stakeholders*.**

São Paulo

2015

VIVIAN PAES BARRETTO SMITH

**Comunicação, governança e sustentabilidade:
como desenhos de interação influenciam o engajamento
de empresas com *stakeholders*.**

Tese apresentada à Escola de
Comunicações e Artes da Universidade
de São Paulo, para obtenção do título de
Doutora em Ciências da Comunicação.

Versão corrigida. A versão original
encontra-se disponível na Biblioteca da
ECA/USP e na Biblioteca Digital de
Teses e Dissertações da USP (BDTD).

Área de Concentração: Interfaces
Sociais da Comunicação – Políticas e
Estratégias de Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Margarida
Maria Krohling Kunsch

São Paulo

2015

IMPRIMIR O DOCUMENTO EM PDF “FICHA CATALOGRAFICA” E
COLOCAR NO VERSO DA PAGINA ANTERIOR

Nome: SMITH, Vivian Paes Barretto Smith

Tese: Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com *stakeholders*.

Tese apresentada à Escola de
Comunicações e Artes da Universidade
de São Paulo, para obtenção do título de
Doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Dedico esta tese com amor
para Edward (Edu), Thomas e Oliver.
Gratidão por me ensinarem carinhosamente
que ser sustentável significa,
antes de tudo, estar viva e ser humana.

Homenagem à Anne Louette
Você partiu cedo, mas nossas conversas
nunca pararam de me inspirar.
Aqui tem um pouco de nossos sonhos,
relembro e sigo aprendendo.

AGRADECIMENTOS

A trajetória do doutorado contou com a generosidade de pessoas muito especiais. Sem elas não seria possível chegar até aqui. Agradeço a minha primeira orientadora Profa. Maria Schuler e a Profa. Margarida M. K Kunsch que me recebeu de braços abertos no meio do doutorado, pela sua paciência e voto de confiança como nova orientadora. Ao meu orientador norte-americano Prof. Stanley Deetz por compartilhar tanto conhecimento e sabedoria e ao mesmo tempo ter disponibilidade para ouvir minhas ideias, um aprendizado inesquecível.

À equipe da secretaria de pós-graduação da ECA por serem sempre atenciosos e auxiliarem nas demandas mais imprevisíveis que ocorreram durante esse período na USP.

Agradeço a Capes e Fulbright pela bolsa de doutorado sanduíche, uma oportunidade única a ser celebrada sempre, um privilégio que tenho prazer em dividir com todos por meio de minha tese e meus futuros trabalhos.

Aos meus pais por serem uma constante fonte de inspiração e amor, à minha querida família, aos amigos e aos professores brasileiros e estrangeiros que encontrei nessa caminhada. São tantos, que para ter certeza que não esqueci de ninguém coloco aqui um agradecimento especial a todos, um grande abraço de amiga. Gratidão pela experiência e aprendizado e por me aguentarem em momentos tão difíceis. Aos doutores que continuam me apoiando, Dr. Rodrigo e Dra. Maria Alice. E ao meu amor, generoso e atento, Edu.

*Mesmo quando tudo pede
um pouco mais de calma
Até quando o corpo pede
um pouco mais de alma
Eu sei, a vida não para
A vida não para não*

(trecho da música “Paciência” de Lenine e Dudu Falcão)

Figura 1: Cartaz de um Estudante Francês.

FIGURE 1 *French Student Poster. In English, I participate; you participate; he participates; we participate; you participate . . . They profit.*

RESUMO

SMITH, Vivian Paes Barretto. **Comunicação, governança e sustentabilidade: como desenhos de interação influenciam o engajamento de empresas com *stakeholders*.**

Tese (Doutorado): Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Práticas de responsabilidade social e sustentabilidade são desenvolvidas por empresas como forma de responder às contestações da sociedade. Em especial as de engajamento com *stakeholders*. No entanto, são baseadas em teorias estratégicas da administração e não garantem resultado satisfatório do ponto de vista das melhorias socioambientais. Com o intuito de avaliar a qualidade dessas práticas para a promoção da sustentabilidade, um estudo multidisciplinar comparado entre teorias de administração e de comunicação apontou para diferentes modelos de engajamento chamados desenhos de interação. Baseado na pensamento comunicacional de Deetz foi possível identificar desenhos de interação - Colaboração, Diálogo e Democracia Generativa – com propensões suscetíveis a sustentabilidade, pois geram criatividade e relações de mútuo benefício aos *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: 1. Comunicação Organizacional 2. Desenhos de Interação 3. Engajamento de *stakeholders* 4. Sustentabilidade 5. Governança.

ABSTRACT

SMITH, Vivian Paes Barretto. **Communication, Governance and Sustainability: how interaction designs influence businesses-stakeholder engagement practices.**

Dissertation (Ph.D.): School of Communications and Arts, University of Sao Paulo, Sao Paulo 2015.

Corporate social responsibility and sustainability practices are developed by companies in order to address stakeholder claims. The stakeholder engagement practices are especially interesting. They are based on managerial and strategic theories and have not performed environmentally well lately. In order to evaluate the quality of those practices to promote sustainability, a multidisciplinary study took place. Communication and management theories were compared and different types of engagement, named interaction designs, were identified. Based on Deetz communication theories it was possible to understand specific designs – Collaboration, Dialogue and Generative Democracy - and its propensities to promote sustainability, due to their ability to generate mutual benefits and creativity.

KEYWORDS: 1. Organizational Communication 2. Interaction design 3. Stakeholder engagement 4. Sustainability 5. Governance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

1. Lista de Figuras

Figura 1: Cartaz de um Estudante Francês.

Figura 2: Dimensões das Abordagens de Pesquisa da Comunicação segundo Deetz (2001).

Figura 3: Natureza, Comunicação e Esfera Pública segundo Cox (2010).

Figura 4: Mediações da Comunicação Ambiental.

2. Lista de Quadros

Quadro 1: Estudo Bibliográfico Multidisciplinar.

Quadro 2: Múltiplas Perspectivas.

Quadro 3: Evolução do Conceito de Relações Públicas.

Quadro 4: Dimensões da Comunicação Ambiental.

Quadro 5: Linhas de Pesquisa da Comunicação Ambiental.

Quadro 6: Modos de Participação Pública.

Quadro 7: Requerimentos Básicos para Gerenciamento de *Stakeholders*.

Quadro 8: Estratégias de Relações Públicas.

Quadro 9: Comunicação da RSC.

Quadro 10: Conceitos de RSE e de RSC.

Quadro 11: Variáveis de Análise Comparativa para o termo Governança.

Quadro 12: Tipos de Governança no Debate da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social.

Quadro 13: Categorias de Dryzek para Discursos Ambientais.

Quadro 14: Demandas Socioambientais - Naturezas e Condições de Resposta.

Quadro 15: Estudo sobre Interação Humana.

Quadro 16: Unidades de Análise.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AA1000 – SES	AccountAbility 1000 – Social Engagement Standard
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AP	Audiência Pública
BOVESPA	Bolsa de Valores, Mercadorias & Futuros de São Paulo
CA	Comunicação Ambiental
CEBDS	Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
CONAMA	Conselho Nacional de Meio Ambiente
CSR	Corporate Social Responsibility
DJSI	Dow Jones Sustainability Index
DSP	Dominant Social Paradigm
EIA	Estudo de Impacto Ambiental
GC	Governança Corporativa
GEI	Green Economy Initiative
GRI	Global Reporting Initiative
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMM	International Council on Mining and Metals
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
ISO26000	International Standard Association 26000
NEP	New Environmental Paradigm
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ONG	Organização Não Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PARC	Politically Attentive Relational Constructivism
PNUMA	Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
RP	Relações Públicas
RS	Responsabilidade Social
RSC	Responsabilidade Social Corporativa
SISNAMA	Sistema Nacional de Meio Ambiente
SLAPP	Strategic Litigation Against Public Participation
TBL	Triple Bottom Line
TS	Teoria de Stakeholder
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development
WRI	World Resource Institute
WWF	World Wildlife Fund (Fundo Mundial para a Natureza)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	14
 CAPÍTULO 1	
COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS NO ENGAJAMENTO DE STAKEHOLDERS PARA SUSTENTABILIDADE	31
1.1 UNIVERSOS PARALELOS E INTERDISCIPLINARIDADE	33
1.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE	36
1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	41
1.4 RELAÇÕES PÚBLICAS	53
1.5 COMUNICAÇÃO AMBIENTAL	56
1.6 COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA.....	70
 CAPÍTULO 2	
TEORIAS DE STAKEHOLDERS NOS ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO	72
2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL	72
2.2 TEORIA DE STAKEHOLDERS	75
2.2.1 Filosofia e esquema teórico da Teoria de Stakeholder	78
2.3 TEORIAS DE GOVERNANÇA	83
2.3.1 Modelos Teóricos de Governança Corporativa	84
2.3.2 Tipos de governança	88
 CAPÍTULO 3	
PENSAMENTO COMUNICACIONAL DE STANLEY DEETZ PARA INVESTIGAR O ENGAJAMENTO COM STAKEHOLDERS	98
3.1 PRIMEIROS TRABALHOS: METODOLOGIA DE PESQUISA	

INTERPRETATIVA E FILÓSOFOS EUROPEUS	102
3.1.1 Pensamento comunicacional de Deetz e a Fenomenologia	107
3.1.2 Pensamento comunicacional de Deetz e a Hermenêutica	109
3.2 CONSTRUÇÃO DO PENSAMENTO COMUNICACIONAL	112
 CAPÍTULO 4	
PROPOSTA DE DEETZ PARA ENGAJAMENTO COM	
<i>STAKEHOLDERS</i>	120
4.1 PARADOXOS ENTRE PENSAMENTO DE DEETZ, ENGAJAMENTO	
COM <i>STAKEHOLDERS</i> E SUSTENTABILIDADE	121
4.2 DESENHOS DE INTERAÇÃO	130
 CONSIDERAÇÕES FINAIS	139
 REFERÊNCIAS	142
 ANEXO A – Estatísticas da produção acadêmica de Deetz na	
<i>Web of Science</i>	154
 ANEXO B – Estatísticas da produção acadêmica de Deetz no	
<i>Google Scholar</i>	157

INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas são protagonistas de um mundo em constante transformação e recorrentes crises. Tradicionalmente consideradas um “espaço privado” de deliberação, estão cada vez mais presentes na vida cotidiana. Em especial, as empresas e corporações, definidas como “instituição corporativa”¹ por Deetz (1992), posicionam-se de forma central na colonização do mundo da vida por meio de valores e práticas dominantes. Os impactos de suas decisões vão além do ambiente de trabalho, incluindo toda sociedade e o ambiente natural (DEETZ, 1992). As questões econômicas ainda centralizam as preocupações organizacionais, no entanto demandas socioambientais passaram a representar pontos de atenção na agenda organizacional, por apresentarem desafios e questionamentos à perenidade e aos papéis desempenhados na sociedade.

No caso dos impactos socioambientais de uma organização, grupos e indivíduos posicionam-se por meio de discursos políticos em que constroem os assuntos, problemas e reclamações/reivindicações ambientais prioritárias (HANNIGAN, 1995). Tem-se a questão da mudança climática como um exemplo interessante para ilustrar essa dinâmica. Sua importância para as organizações se dá tanto pela discussão político-científica referente às causas e aos impactos quanto pelas decisões pragmáticas focadas na necessidade de adaptar-se às alterações de modos de ocupação do solo, produção e consumo, também mediada por interesses. Coexistem e disputam posicionamentos, reivindicações e respostas do setor público, do setor privado e da sociedade civil.

À medida que as evidências científicas tornam-se reclamações/reivindicações frequentemente enquadradas, diferentes produtores dessas reivindicações e audiências perpetuam o status de “discurso contestado” para o debate global sobre o futuro das condições ambientais do planeta (HANNIGAN, 1995). Essas condições são regularmente monitoradas e inseridas no debate público. Um grupo significativo provedor dessas reivindicações são as Organizações Não Governamentais (ONGs) representantes do movimento ambientalista. Como ilustração, tem-se o relatório da ONG internacional

¹ Parte significativa da bibliografia utilizada nessa tese está disponível somente em inglês. Assim, muitos termos foram traduzidos de forma livre pela autora como esforço de construir um referencial teórico em português para as ideias aqui apresentadas. No caso de termos tradicionais das teorias estudadas o original em inglês foi mantido com destaque em itálico e entre parênteses, inclusive termos que já não são mais traduzidos por alguns autores que escrevem em língua portuguesa.

World Resource Institute (WRI), intitulado “*Fact Sheet – 2012: A Year of record-breaking extreme weather & climate*”². No documento atesta-se o aumento do nível médio dos oceanos no último século, decorrente de alterações no clima, que intensificaram o surgimento de eventos climáticos extremos como grandiosas tempestades. No ano de 2011, segundo o relatório, foram 14 eventos registrados mundialmente, causando perdas de no mínimo um bilhão de dólares cada. (WRI, 2013, p.1)

Segundo a ONG internacional WWF (*World Wildlife Fund* - Fundo Mundial para a Natureza), o que difere o momento atual das crises passadas é o contexto de escala, a velocidade e a complexidade. Os dados do “Relatório Planeta Vivo”³ lançado em 2012, atestam os seguintes aspectos combinados: (a) população mundial em ritmo de crescimento – 9 a 10 bilhões de pessoas em 2050; (b) consumo desproporcional e desigual – cada cidadão norte americano médio consome quatro planetas enquanto um habitante da Indonésia consome dois terços do planeta; (c) eficiência dos recursos naturais incompatível com a demanda – o Índice Planeta Vivo dos países de baixa renda sofreu queda de 60% entre 1970 e 2008, indicando a degradação dos recursos naturais pela perda da biodiversidade. Vive-se como se o planeta fosse infinito, com uma utilização superior a 50% dos recursos que a Terra é capaz de fornecer. Esse padrão é constante desde a década de 1970 e a demanda da humanidade é superior à capacidade de renovação do planeta. No entanto, há avanços reconhecidos como os listados no relatório “Estado do Mundo 2012 – Rumo à prosperidade sustentável Rio+20”⁴, elaborado pela ONG internacional *Worldwatch Institute*. O documento traça uma linha do tempo com os principais eventos de 2011, tanto positivos quanto negativos, considerando como ganhos os novos marcos regulatórios que incentivam a proteção ambiental e as conquistas da sociedade civil sobre disputas socioambientais.

As reivindicações socioambientais, como as ilustradas acima oriundas do terceiro setor, têm estimulado as organizações a revisar suas respectivas missões, políticas organizacionais, estratégias, políticas de alocação de recursos e atribuições das áreas

² Disponível em http://pdf.wri.org/factsheet_2012_year_of_record_breaking_extreme_weather_and_climate.pdf. Acessado em 08/05/2013.

³ Disponível em http://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/relatorio_planeta_vivo_sumario_rio20_final.pdf. Acessado em 08/05/2013.

⁴ Disponível em http://www.worldwatch.org.br/estado_2012.pdf. Acessado em 08/05/2013.

funcionais. Hommel⁵ & Godard (2001 apud ABRAMOVAY, 2010, p. 24) demonstram a partir de um estudo empírico que as organizações privadas sofrem e reconhecem essas reivindicações, denominadas por eles como “contestações”. E desenvolvem então o que os autores definiram como “gestão antecipada da contestabilidade” (Apud ABRAMOVAY, 2007, s/n).

O rol de práticas de responsabilidade social e sustentabilidade, incorporado atualmente à gestão das organizações, é um exemplo da “gestão antecipada da contestabilidade” identificada por Hommel (2004) e Hommel & Godard (2001). Há um conjunto extenso de definições e conceitos para sustentabilidade a ser detalhado no decorrer desta tese. Por ora vale pontuar dois termos amplamente difundidos e aceitos. Inicialmente o termo desenvolvimento sustentável publicado no relatório “Nosso Futuro Comum”, pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento da Organização das Nações Unidas (ONU) em 1987, também conhecido como Relatório Brundtland. O documento oficializou e disseminou o desenvolvimento sustentável como “aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades” (ALMEIDA, 2007, p. 10; ELKINGTON, 2001, p. 58).

Em segundo lugar, o termo sustentabilidade empresarial, pois é uma aplicação para o ambiente organizacional corporativo da proposta de desenvolvimento sustentável difundida pela ONU. Para definir sustentabilidade empresarial o autor Elkington (2001) apresenta-se como o mais indicado, uma vez que sua definição foi pioneira em esclarecer ao mercado o sentido da sustentabilidade no cotidiano organizacional. O autor afirmou que a busca contínua para o desenvolvimento sustentável se daria por meio do alcance de desempenho em três pilares da gestão organizacional: prosperidade econômica, qualidade ambiental e igualdade social. Elkington (2001) elaborou então o conceito do *triple bottom line* (TBL), traduzido na literatura brasileira como três pilares da sustentabilidade e tríplice resultado. É ampla a aceitação deste conceito no entendimento da sustentabilidade empresarial tanto no exterior quanto no Brasil. Em pesquisa recente, foi constatado que

⁵ Thierry Hommel defendeu sua tese de doutorado, sob orientação de Olivier Godard, sobre o tema das externalidades da produção industrial e a contestação social. HOMMEL, T. *Stratégies des firmes industrieles et contestation sociale*. Paris. CEMAGREF/CIRAD/IFREMER/INRA Éditions, 2004.

85% de gestores organizacionais brasileiros concordam com conceito do TBL para sustentabilidade (KUNSCH et al., 2014).

À mesma pluralidade de conceitos está sujeito o termo responsabilidade social, que exige um detalhamento próprio a ser apresentado adiante. Assim, utiliza-se neste momento da tese uma das primeiras e mais abrangentes definições do termo, proposta por Carroll (1979) em seu trabalho sobre o desempenho social das organizações privadas. A autora organizou a responsabilidade social em quatro categorias de expectativas com o objetivo de refletir sobre os tipos de demandas que a sociedade apresentava junto às empresas, sem considerá-las cumulativas ou excludentes. Carrol (1979) constatou que “a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e discricionárias que a sociedade possui sobre uma organização em um dado momento no tempo” (p. 500). Ordenou as demandas de forma a evidenciar que historicamente as expectativas econômicas e legais foram prioritárias, no entanto esclareceu que as expectativas éticas e discricionárias (voluntárias) estavam presentes na sociedade mesmo quando não necessariamente formalizadas em arcabouços legais e/ou contratos comerciais.

No ambiente acadêmico, sustentabilidade e responsabilidade social são temas de pesquisa estudados separadamente. Quando há interfaces, centralizam-se nos estudos de gestão organizacional nos quais aspectos similares de gestão são identificados. A gestão dos aspectos ambientais, sociais e econômicos de uma empresa pode ser incluída tanto no guarda-chuva da gestão da responsabilidade social quanto da sustentabilidade empresarial. E há também a gestão ambiental, de saúde e segurança e a governança corporativa como espaços institucionais para gerenciar tais aspectos. O atual entendimento de sustentabilidade no mercado é mais abrangente do que de responsabilidade social, conforme será posteriormente demonstrado. No momento nessa tese, optou-se por uma definição inspirada pela escola de negócios Fundação Dom Cabral, que posiciona a gestão da responsabilidade social como uma maneira de alcançar a sustentabilidade. Isto é, a partir da gestão responsável dos recursos e capitais, da ética e da transparência nos negócios, a organização é capaz de gerar valores e resultados ambientais, sociais e econômicos para si e para seus públicos e/ou *stakeholders*^{6, 7}.

⁶ Em grande parte da literatura acadêmica internacional o termo “*stakeholders*” é aceito amplamente como substituto do termo “*publics*” para as práticas de responsabilidade social e sustentabilidade. Na literatura

As definições apresentadas de sustentabilidade empresarial e responsabilidade social corroboram com os conceitos de “gestão antecipada da contestabilidade” (Hommel & Godard, 2001 apud ABRAMOVAY, 2007, s/n)⁸ e também com a responsabilização pelos impactos causados, apontada por Deetz (1992). Isto é, as organizações mudam a fim de atender à contestação dos públicos e/ou *stakeholders* e igualmente para adequar seus impactos. Essas mudanças ocorrem de forma transversal nas organizações. No vetor vertical atingem o modo de gestão desde o nível estratégico até as unidades operacionais. Já no vetor horizontal, ultrapassam as divisões das áreas funcionais e vão além dos muros e limites de atuação organizacional.

Portanto, a comunicação e as relações públicas (RP) são revistas no contexto organizacional frente aos desafios da sustentabilidade e da responsabilidade social (RS). Há a inserção da comunicação como uma das áreas funcionais envolvidas na gestão dos aspectos socioambientais do cotidiano organizacional. Atividades como planejamento de campanhas institucionais de saúde e segurança e elaboração e publicação de relatórios de sustentabilidade são comuns. A comunicação atende às demandas de posicionamento das organizações sobre suas políticas, estratégias, práticas e respectivo desempenho. Em alguns casos a comunicação torna-se um dos pilares da gestão socialmente responsável ao promover práticas de relacionamento entre seus públicos e/ou *stakeholders*.

A presente tese de doutorado busca compreender como as práticas de comunicação e relações públicas, no recorte da gestão do relacionamento com públicos e/ou *stakeholders*, contribuem para a sustentabilidade. A ocorrência dessas práticas no mercado tem sido crescente, mas seu respectivo desempenho não necessariamente satisfatório do ponto de vista socioambiental. Expressamos aqui uma inquietação de natureza empírica, a qual emergiu de nossa experiência prévia ao doutorado, uma inquietação de “praticante”, do

acadêmica brasileira de comunicação e relações públicas há o debate sobre a relação dos termos “público” e “*stakeholder*” que será apresentada posteriormente nesta tese. Na maioria das práticas de mercado e documentos oficiais do governo brasileiro o termo “*stakeholder*” não é traduzido ou é considerado como sinônimo dos termos “público estratégico”, “público de interesse” e “parte interessada”.

⁷ Disponível em

<http://www.fdc.org.br/programas/Paginas/programa.aspx?programa=Gest%C3%A3o%20Respons%C3%A1vel%20para%20a%20Sustentabilidade%20-%20GRS>. Acessado em 01/08/2014.

⁸ Definida em inglês, também por Abramovay, como *proactive management of contestability* (Hommel & Godard, 2001, apud ABRAMOVAY, 2010, p. 24).

campo profissional da consultoria privada, terceiro setor e organismo multilateral⁹. A motivação primordial do doutorado foi investigar e encontrar modelos teóricos que poderiam ir além das teorias tradicionais de *stakeholder*, em sua maioria oriundas da administração estratégica, comunicação, RP e RS; e assim dialogar com as demandas de sustentabilidade.

Uma vez iniciado o mergulho nas perspectivas teóricas de diferentes campos científicos, percebemos uma clara ressonância de nossas aspirações com um conjunto de autores brasileiros dos estudos da comunicação e das relações públicas. Tais como: (1) Kunsch (2003, 2009a, 2009b, 2010) ao aprofundar a dimensão humana da comunicação e relacionar comunicação organizacional com a temática socioambiental; (2) Marchiori (2008, 2010, 2014) que postula a oportunidade de ver a comunicação “como” e “em” processo afim de dar sentido à vida organizacional e assim ampliar a capacidade do pesquisador em compreender os processos interativos que definem e são definidos pela cultura e comportamento organizacional; (3) Oliveira (2009, 2011), Oliveira e Lima (2010) e Lima (2008) que demonstram a importância dos estudos das relações na comunicação no contexto organizacional por meio do interacionismo simbólico, que vai muito além das visões instrumentais e considera a linguagem como um item integrante dessa área de estudo; (4) Baldissera (2008, 2009a, 2009b, 2010, 2014) nos estudos de comunicação e complexidade dando ênfase a presença inerente do caos, do conflito e da disputa de significados, como algo positivo para a relação; (5) Haswani (2013) ao esclarecer os diferentes processos comunicacionais da comunicação pública nota-se a aproximação do conceito da autora para compartilhamento e de Deetz (2011) para colaboração; (6) Fígaro (2010) nos estudos sobre o binômio comunicação-trabalho, identificando a disputa de discursos e de poder e (7) Bueno (2009a, 2009b, 2014) nos posicionamentos críticos sobre a comunicação organizacional, principalmente do setor privado.

No âmbito internacional foram encontrados autores da comunicação e estudos de gestão, inclusive das teorias de *stakeholder* oriundas da administração, com visões inovadoras, tais como: (1) Morsing & Schultz (2006) ao estabelecer a necessidade de observar as

⁹ Entre 2000 e 2013 a doutoranda trabalhou na elaboração, aplicação e avaliação de práticas de engajamento com *stakeholders* como funcionária do Instituto Ethos, do Pacto Global na ONU, do UniEthos, da Fundação Dom Cabral, da ERM (*Environment Resources Management*) do Brasil e em projetos de consultoria independentes.

organizações como sociais e o uso das teorias de construção de sentido como base para compreensão do relacionamento com *stakeholders*; (2) Morsing et al. (2008) que demonstra a encruzilhada em que se encontram as organizações, pois são estimuladas a praticar a responsabilidade social, inclusive engajamento com *stakeholders*, porém não a comunicar suas práticas; (3) Andriof, Waddock, Husted, Rahman (2002, 2003) ao apresentarem um conjunto de reflexões críticas sobre teorias, práticas organizacionais de engajamento de *stakeholders* e os resultados alcançados e; (4) Bendell (2003, 2005) que propôs uma reflexão sobre os diálogos e demonstrou os diferentes tipos possíveis, conforme mudam as aspirações dos gestores e a motivação organizacional.

Mesmo com vasta literatura acadêmica sobre o assunto disponível aos gestores, as práticas organizacionais cotidianas estão distantes dos postulados teóricos, evoluíram como universos paralelos. E isso também ocorre entre disciplinas e dentro do próprio campo de estudo da administração, no qual correntes teóricas distintas se desenvolvem sem haver diálogo entre elas, apesar de tratarem dos mesmos fenômenos e objetos de estudo. Uma consequência significativa desse distanciamento é a dificuldade de avaliar o desempenho dessas próprias práticas organizacionais. (WADDOCK, 2004)

Uma característica do mercado, principalmente no setor privado, é o surgimento de ferramentas e normas que regulam as práticas e instrumentalizam as organizações. Talvez esse aspecto explique parte do fenômeno do universo paralelo apresentado por Waddock (2004), pois as iniciativas voluntárias são frequentes com o intuito de apoiar as organizações em novos desafios de gestão. E o engajamento com *stakeholders* é uma prática que se iniciou reativamente, a partir da necessidade da organização se posicionar frente a mudanças no ambiente externo. É certo que, atualmente, as práticas de engajamento das empresas inspiram-se nesses instrumentos e normas de mercado, originárias dos movimentos sociais e corporativos de responsabilidade social e sustentabilidade, a partir do final da década de 1990; e provavelmente menos embasados nos arcabouços teóricos sobre o tema.

Um autor específico chamou nossa atenção pela profundidade de seus postulados teóricos e a capacidade de aproximar-se das práticas de mercado. Os estudos de Stanley A. Deetz¹⁰, acadêmico norte-americano, proporcionaram um novo olhar da comunicação organizacional para as práticas de engajamento de *stakeholders*, considerando tanto a dimensão crítica quanto dialógica. Seus textos mais recentes contextualizam o relacionamento entre *stakeholders* provenientes de diferentes setores (privado, público e sociedade civil) como uma possibilidade de governança que busca alcançar situações de mútuo benefício junto aos participantes (alinhado ao alcance da sustentabilidade) e “resolver” algumas incoerências das práticas de responsabilidade social corporativa.

O autor define as práticas de engajamento de *stakeholders* como interações, que são desenhadas, proporcionando diferentes possibilidades de resultados, chamadas “propensões”. Os desenhos variam em uma escala na qual de um lado encontra-se, em um polo extremo, as chamadas “teorias nativas da comunicação” (*native communication theories*)¹¹ com foco no controle e contextualizada nas crenças da democracia liberal. E de outro lado, no polo oposto, há um conjunto de teorias denominado PARC – “construtivismo relacional politicamente atento” – que enfatiza a importância da experiência construída socialmente, a diversidade das reivindicações, a aceitação do conflito e o entendimento sobre a parcialidade e a incompletude do discurso. Os desenhos de interação “colaboração” e “democracia generativa” estão posicionados no polo do PARC. (DEETZ, 2010, 2011).

Esses polos são considerados duas macro orientações da comunicação no contexto organizacional que influenciam o relacionamento da empresa, identificadas como “controle” e “colaboração” (DEETZ, 2011). São macro orientações formuladas a partir das

¹⁰ Há poucos textos de Stanley Deetz publicados em português. A tradução dos textos do autor foi feita de forma livre pela doutoranda baseando-se na orientação recebida e na disciplina cursada com Deetz durante o programa de doutorado sanduíche, com Bolsa Capes-Fulbright, na Universidade do Colorado, Boulder (2013-2014).

¹¹ O termo “*native communication theories*” foi traduzido para o português como “teorias inativas de comunicação” em DEETZ, S. *A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação*. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* – 1.^a ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 85-105.

No entanto, após o estudo das obras do autor e as conversas informais com o mesmo, nota-se que a tradução para “nativa” em vez de “inativa” parece ser mais apropriada para o termo “*native*”. Pois as teorias nativas ainda estão bastante operantes nas empresas e nas pesquisas acadêmicas. A decisão de substituir a tradução do termo foi uma escolha livre da doutoranda.

concepções sobre interação da própria organização. Se a concepção de transmissão de informação leva ao controle, a concepção de comunicação leva, por outro lado, à colaboração (DEETZ, 1995). Como resultante, existe um conjunto de tipos de interações, chamados desenhos de interação por Deetz (2011), estes são: (a) debate; (b) discussão ; (c) deliberação; (d) negociação, mediação; (e) diálogo, colaboração, democracia generativa (*dialogue, collaboration, generative democracy*).

Deetz (1995) busca compreender como e quando há fechamentos discursivos e comunicação sistematicamente distorcida a ponto de restringir tanto a participação do outro quanto o surgimento de vozes alternativas em um ambiente dominado pelos valores corporativos. (DEETZ, 1982, 1992, 1995) Considera que a presença de diversas vozes e a respectiva escuta gera criatividade, um dos requisitos chave para decisões coletivas capazes de gerar benefícios mútuos aos *stakeholders* (DEETZ, 2011). Podemos considerar igualmente a criatividade como requisito chave para promoção da sustentabilidade.

Justificativa

O escopo da pesquisa de doutorado tem o foco nas organizações do setor privado, devido seu caráter particular no debate socioambiental. As decisões das empresas são críticas para seus públicos (DEETZ, 1995), pois impactam diretamente as qualidades sociais, econômicas e ambientais dos locais onde operam e da sociedade como um todo. O relacionamento com públicos e/ou *stakeholders* realizado pelas empresas, referente aos aspectos socioambientais, foi escolhido como objeto de estudo da presente tese. Essa atividade organizacional torna-se relevante pois é considerada como um dos melhores mecanismos para promover a sustentabilidade e é largamente praticada.

Conforme constatado nas 500 maiores empresas internacionais presentes na lista Fortune 500, todas realizam alguma atividade voltada para o gerenciamento de *stakeholders* (AGLE & AGLE, 2007). No Brasil uma pesquisa recente identificou que 53% das empresas entrevistadas, de diferentes portes e setores, realizam uma prática de relacionamento chamada “Painel de *stakeholders* para diálogo aberto sobre os desafios e oportunidades da organização frente à sustentabilidade”. Outras práticas foram também citadas, como “Fóruns presenciais” por 47%, “Estudo de materialidade para elaboração de

relatórios de sustentabilidade” por 42%, “Consultas individuais e coletivas” e “Fóruns digitais – redes sociais, etc.” por 39% das empresas (KUNSCH, 2014, p.42).

Frequentemente é sugerida em manuais e políticas de organizações multilaterais, instituições financeiras e iniciativas voluntárias que estimulam e auxiliam a implementação da sustentabilidade nas organizações. Também está presente em normas e arcabouços legais. No caso brasileiro, o diálogo com os públicos afetados por um empreendimento é obrigatoriedade legal em processos de licenciamento ambiental. A Resolução CONAMA nº 01, de 23 de janeiro de 1986, estabelece a obrigatoriedade do empreendedor de tornar público o Estudo de Impacto Ambiental (EIA) e o Relatório de Impacto Ambiental (RIMA) e promover processos e espaços de discussão, como as audiências públicas (AP). (BRASIL, 2012)

No âmbito internacional há o exemplo dos “Princípios do Equador” aplicado por instituições financeiras, que consiste em um conjunto de contrapartidas ambientais e sociais que devem ser atendidas por quem busca receber investimentos para financiamento de projetos de grande porte. Entre elas encontra-se o requisito de engajamento com os *stakeholders* do projeto para consulta e verificação dos impactos, como também obter uma licença social para operar.¹² Outro exemplo são as diretrizes para elaboração de relatórios sobre desempenho organizacional nos aspectos da sustentabilidade, as chamadas Diretrizes da GRI (*Global Reporting Initiative*). Neste caso, a relação com os *stakeholders* se faz necessária para definir os temas que devem ser monitorados e reportados. Chamado de Teste de Materialidade, esse processo deve ser periódico, no mínimo anual. A organização deve identificar junto aos *stakeholders* aquilo que é material, isto é, o que é significativo e relevante para os *stakeholders*, com o intuito de dar transparência e prestar contas de suas operações.¹³ Alguns setores empresariais aderiram às diretrizes da GRI de forma mandatória. No caso do setor de mineração, as empresas membro do conselho *International Council on Mining and Metals* (ICMM) devem reportar obrigatoriamente seu desempenho em sustentabilidade segundo o padrão da GRI.

¹² Disponível em <http://www.equator-principles.com/> Acessado em 05/04/2013

¹³ Disponível em <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> Acessado em 13/07/2011

Ora, se as práticas de engajamento são recorrentes e em alguns casos obrigatórias, é imperativo a investigação de sua incidência nas empresas e na sociedade. Conforme identificado anteriormente, a distância entre os universos paralelos da academia, entre disciplinas, e com o mercado dificultam a aferição de desempenho e resultado. (WADDOCK, 2004) E no caso do setor empresarial, soma-se uma postura cética sobre as intenções das organizações.

Críticas são comuns às práticas empresariais de comunicação e relações públicas referentes aos aspectos socioambientais de seus produtos, serviços e processos. Algumas atividades são avaliadas negativamente na literatura das ciências ambientais, quando observadas como “maquiagem verde” (*greenwashing*) e práticas de manipulação. Entre elas pode-se elencar: (a) o marketing verde de benefícios ambientais e sociais limitados ou insignificantes; (b) o marketing de causa com intuito de ampliar o consumo, sem concreta e clara melhoria das condições sociais, econômicas e ambientais e; (c) a militância corporativa que busca influenciar a opinião pública, enquadrar temas com viés favorável aos negócios e influenciar a mídia e os legisladores/governos. E há situações mais extremas como o silenciamento e intimidação de atores sociais qualificados como céticos ou críticos. (CORBETT, 2006; COX, 2010; HENDRY, 2010).

A falseabilidade das informações, considerada como hipocrisia dos profissionais responsáveis pela comunicação, ocorre pela demanda em posicionar-se no mercado competitivo, buscar agregar valor a marca e reputação e desconsiderar os riscos operacionais e reputacionais a que estão expostos; pois enxergam e/ou atestam que os aspectos socioambientais são pouco significativos para públicos e/ou *stakeholders*. Enganos e miopia na comunicação ocorrem da mesma forma, já que a concepção continua instrumental, atrelada a tarefas; mesmo que os anseios e declarações dos executivos sejam outros. (BUENO, 2014) Há estudos sobre o relacionamento com *stakeholders* que propõem novos papéis para a comunicação e as relações públicas, como ser o guardião da ética organizacional a partir de suas relações. (BOWEN, 2008) No entanto, nota-se ainda um espaço para aprofundar a pesquisa crítica sobre as experiências empresariais.

É sabido que as empresas reconhecem e respondem às contestações sobre questões sociais, ambientais e econômicas. (HOMMEL, 2004) A relação originária ou baseada em

contestações gera conflitos e “embates” entre reivindicações. Essa situação é comum em sociedades plurais e globalizadas e tende a crescer com o aumento da imigração, dos desastres ambientais e climáticos e das desigualdades sociais e econômicas. (DEETZ, 2010) Em uma sociedade de risco (BECK, 2011), as organizações vivenciam os reflexos de suas práticas de produção e consumo. Pois a crise ambiental, da qual são corresponsáveis, é uma ameaça para a perenidade da própria organização ao colocar em cheque as condições de vida no planeta.

Importante ressaltar esse contexto de crise em que a sociedade e o planeta encontram-se no momento como justificativa para o estudo. Vive-se a emergência de crises ambientais, como a crise hídrica no Brasil e a climática iminente em escala mundial. Como causa comum há o inapropriado manuseio dos recursos naturais e serviços ecológicos. Soma-se a isso as atuais crises econômica e social em diversas regiões do mundo. Mesmo que os modelos políticos não sejam uniformes entre os países, com variação desde governos autoritários a democracias consolidadas, os padrões de desenvolvimento e consumo são comuns, com uso intensivo dos recursos naturais e energia fóssil. De fato, a geração de renda e o consumo humano são distribuídos de forma desigual, porém acima da capacidade de suporte do planeta Terra. (BROWN, 2009) Um panorama que clama por mudanças e inovação.

O que rege a governança mundial é a lógica do sistema econômico capitalista, provido de racionalidade econômica, o qual ignora os limites dos sistemas ecológicos, prioriza a competição e privatiza os bens comuns (LAYRARGUES, 1998) Em efeito cascata internaliza-se nas demais instâncias de tomada de decisão, inclusive organizações.

O sistema capitalista fundou-se numa racionalidade econômica dirigida pela maximização do lucro e do excedente econômico no curto prazo, assim como na ordem jurídica do direito privado. Este processo tece uma série de consequências na degradação dos ecossistemas que são o suporte físico e vital de todo o sistema produtivo e, assim, repercutiu na transformação e destruição de um conjunto de valores humanos, culturais e sociais associados a práticas comunitárias de uso dos recursos naturais. (LEFF, 2009, p. 285)

Há uma dimensão da comunicação que não deve ser desvalorizada, a comunicação é constitutiva do ser humano. Isso implica em afirmar que a comunicação influencia o comportamento e entendimento do ser humano sobre a natureza, até mesmo sua racionalidade. (COX, 2010) A relação homem-natureza presente na racionalidade econômica é antropocêntrica, de exploração e controle. Mas isso pode mudar, conforme o ser humano “fala sobre” e se relaciona com o ambiente natural. Mais um motivo para aprofundar os estudos da comunicação dos aspectos socioambientais.

Outra razão é o caráter transformador do engajamento. As práticas de engajamento com *stakeholders* compreendidas como desenhos de interação podem promover processos democráticos e resgatar e/ou reinventar práticas comunitárias para o uso comum dos bens socioambientais. Para Deetz (2010) trata-se de uma maneira de operacionalizar a governança. O autor conceitua governança como um processo de tomada de decisão coletiva que regula e coordena atividades interdependentes e o bem comum (*common good*). (DEETZ, 2010). Ele acredita que seja possível propor novos modelos de governança e transparência junto aos *stakeholders* a partir da melhoria da qualidade das interações (DEETZ, 2009).

As empresas realizam interações com os *stakeholders* como uma prática de comunicação com o intuito de alcançar seus objetivos de sustentabilidade e responsabilidade social e responder às contestações dos *stakeholders*. Essas interações são oferecidas em diferentes desenhos e consequentemente apresentam variedade de resultados. Portanto, para avaliar a efetividade dos relacionamentos na promoção da sustentabilidade, faz-se necessário compreender os desenhos de interação, inclusive as motivações organizacionais e as propensões esperadas. Motivação e desenho de interação tem o potencial de modelar as expectativas dos participantes, o processo em si, as propensões, os resultados e a maneira pela qual são avaliados.

A pesquisa de doutorado torna-se importante na medida em que as práticas empresariais têm sido estudadas do ponto de vista da comunicação organizacional estratégica, em que o sucesso do engajamento limita-se ao alcance dos objetivos do gestor, do projeto e/ou da própria empresa. Faz-se necessário ampliar essa dimensão de análise e verificar para quem o engajamento é bem sucedido e quando isso tem propensão de ocorrer. Acredita-se que o

pensamento comunicacional de Deetz oferece um marco referencial que atende a essa necessidade.

A associação das práticas de comunicação com a sustentabilidade e a responsabilidade social é um interesse recente e em expansão nas pesquisas acadêmicas. No âmbito internacional tem-se, por exemplo, o estudo bibliométrico realizado com artigos publicados no *Journal of Public Relations Research*, de 2005 até 2010. Esse estudo demonstrou que estes constructos baseados em definições e conceitos raízes das teorias de sustentabilidade e de responsabilidade social (WADDOCK, 2004) têm sua presença crescente no decorrer dos anos. Nos anos de 2005 e 2006 havia apenas um artigo por ano com a presença dos constructos. Em 2007 foram encontrados oito artigos, o que representou 50% da produção. E desde então, o número de artigos sobre o tema aumentou, ano a ano (KUNSCH et al., 2011). No contexto brasileiro há o exemplo da produção da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), avaliada entre os anos de 2006 e 2010. O estudo da produção acadêmica do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCOM) demonstrou que 17,19% das teses e dissertações defendidas nesse período trataram de pelo menos um assunto dos campos de estudo da *Environmental Communication* ou da *CSR Communication* (SMITH, 2012).

Não há dúvida da importância da comunicação na gestão dos aspectos socioambientais organizacionais para os estudos acadêmicos. Há sim uma variação natural nas perspectivas teóricas comunicacionais que implicam em diferentes entendimentos da organização e da comunicação junto a suas práticas socioambientais. O momento acadêmico atual é de aprofundamento desses estudos. Do ponto de vista do avanço teórico é imperioso compreender como essas práticas organizacionais transformam as relações homem-natureza e promovem (ou não) a sustentabilidade.

Objetivo

Assim, o objetivo geral que norteou a tese de doutorado foi:

- Contribuir para o avanço teórico da sustentabilidade a partir do estudo das práticas de relacionamento/engajamento entre empresas e *stakeholders* e por meio dos

postulados teóricos da comunicação, crítica e dialógica, elaborados por Stanley A. Deetz.

Questão de pesquisa

Face ao objetivo proposto, a pesquisa busca responder à seguinte questão de pesquisa:

Q1: Quais são os desenhos de interação disponíveis para as práticas de relacionamento com *stakeholders* empresariais a fim de promover a sustentabilidade?

Premissas de pesquisa

A pesquisa tem caráter exploratório e descritivo. No entanto é possível ter como resultado da pergunta de pesquisa premissas a serem verificadas, estas são:

Premissa 1: Engajamento e governança de empresas com seus respectivos *stakeholders* são temas investigados e sistematizados em diferentes campos científicos, resultando na pluralidade de perspectivas teóricas.

Premissa 2: As perspectivas teóricas influenciam na qualidade das práticas de engajamento pois interferem no desenho do processo de interação e respectivos resultados.

Metodologia

A metodologia empregada tem como finalidade alcançar o objetivo da tese e responder ao problema de pesquisa. Tem natureza exploratória pois o objetivo demandou ampla pesquisa teórica em busca da construção de um panorama acadêmico sobre relacionamento/engajamento com públicos e/ou *stakeholders*. (GODOI, BANDEIRA-DE-MELO e SILVA, 2010) O aprofundamento dos postulados teóricos de Stanley A. Deetz exigiu também a elaboração de quadro teórico específico das obras do autor, nomeado como “pensamento comunicacional” nessa tese. Estudos com objetos e fenômenos semelhantes foram investigados e comparados com o pensamento de Deetz. Já que o

objetivo tem o recorte de práticas empresariais no âmbito da sustentabilidade, o estudo ainda adquiriu o caráter multidisciplinar.

Outra natureza da metodologia é sua qualidade descritiva. Isso se dá devido à pergunta de pesquisa relacionada aos desenhos de interação, que foram detalhados por meio de descrição de sua estrutura e componentes. (LAKATOS e MARCONI, 2003)

O método adotado foi o levantamento bibliográfico multidisciplinar. Diferentes procedimentos foram empregados a fim de que o material coletado pudesse demonstrar o estado da arte do tema de pesquisa. (STUMPF, 2005) Os campos de estudo considerados consistiram em comunicação organizacional, relações públicas, ciências ambientais e administração. A responsabilidade social e a sustentabilidade estiveram posicionadas como temas transversais, seguindo a sugestão de Machado Filho (2011) para RS, já que são pertinentes a diversos fenômenos, objetos de estudo e disciplinas. Foram coletados e analisados artigos científicos, textos e livros de autores contemporâneos. Estudos bibliométricos manuais ocorreram com o intuito de captar as tendências das revistas acadêmicas mais relevantes no cenário científico internacional. As buscas nas bases de dados científicas foram a partir do Portal Capes e do *Web of Science (Web of Knowledge)*¹⁴. Desta maneira combinações teóricas foram encontradas e comparadas.

Quadro 1: Estudo Bibliográfico Multidisciplinar.

Temas /Campos de estudos	Comunicação Organizacional	Relações Públicas	Ciências ambientais	Administração
Responsabilidade Social	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação da RS 	<ul style="list-style-type: none"> • RP pública • RP comunitária 	<ul style="list-style-type: none"> • Engajamento • Projetos sociais e ambientais 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão da RS • Teoria de <i>stakeholders</i> • Governança
Sustentabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • RP pública • RP comunitária 	<ul style="list-style-type: none"> • Desenv. Sustentável • Gestão e manejo ambiental • Engajamento • Governança ambiental 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustentabilidade empresarial • Governança

¹⁴ Acesso como pesquisadora visitante na Universidade do Colorado em Boulder, durante o doutorado sanduíche Capes/Fulbright.

Fonte: elaborado pela autora.

A tese está estruturada em quatro capítulos. Os primeiros capítulos tem como objetivo convidar o leitor a conhecer a importância do engajamento com *stakeholders*, respectivas teorias e correlação com a sustentabilidade. Em seguida apresenta-se o pensamento comunicacional de Deetz e suas contribuições para um olhar comunicacional crítico e dialógico.

Essa trajetória começa no primeiro capítulo, no qual o engajamento de *stakeholders*, a sustentabilidade e as teorias nativas de comunicação organizacional são apresentadas por meio de um resgate histórico do campo da comunicação organizacional e das relações públicas.

No segundo capítulo, teorias do campo da administração, que incluem a teoria de *stakeholders*, responsabilidade social e governança corporativa, são aprofundadas a fim de esclarecer esse conjunto de pressupostos que influenciam tanto os estudos comunicacionais como principalmente as empresas e suas respectivas práticas.

No terceiro capítulo há o esforço de sistematizar o pensamento comunicacional de Deetz a partir da leitura e análise dos principais textos de sua obra. Serão utilizados também os livros-texto obtidos e estudados durante o curso de pós-graduação na Universidade do Colorado em Boulder, EUA, ministrado pelo professor Deetz durante o doutorado sanduíche Capes/Fulbright em 2013-2014.

O quarto capítulo apresenta as interfaces encontradas entre os marcos teóricos apresentados, principalmente em formato de paradoxos entre teorias nativas de comunicação e as proposições de Deetz. Os desenhos de interação são apresentados como sugestão de análise das práticas de engajamento. A título de conclusão, são apresentadas as considerações finais com os resultados da tese, as limitações encontradas e as sugestões de próximas etapas para continuidade da pesquisa.

Esperamos que este estudo contribua para o avanço da compreensão do binômio comunicação – sustentabilidade, principalmente as oportunidades transformadoras das

práticas de engajamento com *stakeholders*. Sabemos que é a primeira etapa de uma trajetória de encontros, respostas e novas inquietações, com lacunas teóricas devido ao tamanho dos desafios propostos. Primeiramente, o de realizar um estudo multidisciplinar que demanda conhecimentos de diversas áreas, mesmo que a formação da pesquisadora seja em Comunicação e Ciência Ambiental. E em segundo lugar, a profundidade teórica da obra de Deetz para uma pesquisadora com perfil aplicado; pois somente com o tempo, com experiência acadêmica e profissional esses valiosos ensinamentos serão de fato compreendidos e aproveitados.

Esta tese buscou demonstrar a importância da visão crítica e dialógica sobre as práticas empresariais de comunicação, sem o julgamento prévio e cético da atuação do setor privado na sustentabilidade. E sim aprofundando o entendimento dos aspectos comunicacionais das práticas de engajamento para que sejam democráticas e ampliem a propensão de gerar benefícios para todos na sociedade.

CAPÍTULO 1

COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS NO ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* PARA SUSTENTABILIDADE

Entende-se que há uma variação de definições e práticas sobre relacionamento e engajamento de *stakeholders*. As principais correntes teóricas são do campo da teoria organizacional, teoria da firma, administração estratégica (teoria de *stakeholder*), das linhas que estudam a responsabilidade social, do campo da comunicação social, das relações públicas, de administração e planejamento público e da gestão de conflitos socioambientais. Essas práticas são desenvolvidas dentro de distintos modelos de gestão empresarial: sustentabilidade empresarial (inclusive a gestão ambiental, de saúde e segurança) e responsabilidade social empresarial. Inserem-se ainda em diferentes níveis hierárquicos nas empresas, demonstrando variação nos aportes de recursos e nas dimensões estratégicas.

Uma vez que o objeto de estudo é um conjunto de atividades realizadas por empresas atualmente, que se destacam pela pluralidade, torna-se necessário manter o entendimento mais macro do relacionamento entre a organização e os *stakeholders* para então observá-lo de forma crítica. Dessa maneira opta-se também por seguir a proposta de Greenwood (2007) que afirma que o engajamento com *stakeholders* deve ser considerado em separado da gestão de responsabilidade social e de demais modelos de gestão, para então qualificar o seu uso e evitar o que ela denominou “irresponsabilidade social”; quando as motivações são exclusivamente de gestão do relacionamento em prol da organização.

O desafio proposto é, portanto, o de análise das interações das empresas, quando se relacionam com seus *stakeholders* como uma atividade institucional, com escopo nas questões socioambientais. Busca-se qualificar o papel da organização nos resultados desse relacionamento, tão importante quanto dos demais atores sociais do setor público e da sociedade civil. A empresa interfere na governança ambiental da sociedade. Tradicionalmente, a orientação da comunicação organizacional é a de gerenciamento de suas relações a fim de manter-se “bem-vinda” na comunidade em que se insere e buscar proteger-se das ameaças do ambiente externo e dos *stakeholders* em geral. Um paradoxo da comunicação no contexto organizacional, por buscar manter o controle dos

relacionamentos. No entanto, esse paradoxo e a presença dessas teorias são comuns, são as chamadas “teorias nativas da comunicação” (*native communication theories*) por Deetz (1992).

1.1 UNIVERSOS PARALELOS E INTERDISCIPLINARIDADE

Os objetivos do primeiro e do segundo capítulo são de contextualizar os “universos paralelos” acadêmicos da comunicação e da administração, conforme definidos por Waddock (2004) e os respectivos postulados teóricos que orientam as práticas organizacionais do setor privado referentes à sustentabilidade e à responsabilidade social. A metáfora de “universos paralelos” foi elaborada para explicar o progresso dos estudos em cidadania corporativa e responsabilidade corporativa. A autora afirma que “os pensamentos sobre cidadania corporativa (RS) e sobre *stakeholders*, baseados na academia e na prática, parecem ter evoluído em universos paralelos, às vezes sobrepostos e às vezes a parte” (WADDOCK, 2004, p. 2). Essa dissonância está presente dentro do próprio campo de conhecimento da administração, com variações teóricas entre os estudos de *business in society* e as demais linhas de pesquisa.

A presença dos universos paralelos gera confusão na definição sobre o que é progresso sobre essa temática nos campos de estudo e principalmente nas práticas realizadas pelas organizações. E isso faz com que muitos esforços sejam necessários para que a “cidadania corporativa torne-se real” (WADDOCK, 2004, p.6). Há o reconhecimento do avanço da temática nos últimos 25 anos de pesquisa, ainda que a autora questione a existência desse mesmo avanço nas experiências de mercado. A autora provoca uma discussão em torno do papel do pesquisador em futuras pesquisas para o contínuo progresso acadêmico e social. “Qual é o nosso papel em construir pontes entre universos paralelos que já existem no campo [da administração]? [...] em vez de gerar ainda mais termos que pareçam descrever basicamente o mesmo fenômeno, a fim de diferenciar “nosso” trabalho dos demais?” (WADDOCK, 2004, p.8). Essa necessidade de construir pontes é questionada também entre academia e mercado, “[...] em que maneira nosso trabalho acadêmico deve refletir (ou influenciar) as práticas empresariais atuais e o faz?” (WADDOCK, 2004, p.8). A autora clama para o intercâmbio entre disciplinas, “[...] construindo pontes entre várias disciplinas acadêmicas que evoluíram nos últimos 25 anos e que focaram

fundamentalmente nos mesmos constructos nos quais pesquisadores de *business in society* estão interessados” (WADDOCK, 2004, p.9).

Há universos paralelos tanto na academia quanto no mercado, quando se trata das práticas organizacionais de relacionamento e engajamento com *stakeholders*. Os argumentos de Waddock (2004) reforçam a necessidade de aproximar esses universos quando se busca compreender a contribuição dessas práticas para a promoção da sustentabilidade, identificar seu desempenho e sua evolução.

Somado ao fenômeno dos “universos paralelos” de Waddock (2004), a interdisciplinaridade é uma variável importante para a qualidade dos estudos dessas práticas organizacionais no que concerne o alcance da sustentabilidade. Quando realizados em campos científicos isolados resultam em visões parciais, pois a interdisciplinaridade é inerente às relações entre sociedade, ambiente natural e o ser humano (chamadas de relação homem-natureza nas ciências ambientais). No entanto, o esforço humano, por meio da ciência, para compreensão destes fenômenos tem se dado historicamente, em sua grande maioria de forma disciplinar (PHILLIP Jr. 2000). Muito se tem discutido sobre o valor da interdisciplinaridade e ainda não há consenso sobre perdas e ganhos para o desenvolvimento das ciências (FERREIRA & SEIXAS, 2010). Mas é certo que os objetos de estudo da temática das ciências ambientais, aspectos sociais e ambientais das organizações, exigem um olhar além dos muros dos campos científicos e respectivas disciplinas.

O mesmo ocorre com os estudos do campo da comunicação. O campo é considerado como uma ciência híbrida (TAYLOR, 2005, p.14). Por se fundamentar em disciplinas como as das ciências sociais e da linguagem, interfaces de pesquisa são necessárias para o aprofundamento da compreensão dos objetos comunicacionais e a comunicação constitui os processos sociais (MATTOS, 2008).

Essa ubiquidade da Comunicação na vida social contemporânea e a sua indiscutível visibilidade talvez expliquem sua emergência e presença crescente como tema de estudos em vários campos de conhecimento. Ao buscarem entender e explicar os objetos sociais, esses campos não têm como produzir explicações sem levar em conta os processos interativo-interlocutivos formadores desses objetos. (MATTOS, 2008: p. 57)

A interdisciplinaridade nos estudos da comunicação organizacional está presente desde o início e é vista como uma ampliação do campo de estudo. Autores como Deetz (1995, 2010, 2011), Baldissera (2001, 2009a, 2009b) e Taylor & Robichaud (2004) desenvolveram referenciais teóricos transversais dialogando com campos científicos diversos. Como exemplo tem-se a celebração do lançamento da publicação organizada por Frederic Jablin e Linda Putnam em 2001, *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, ilustrando o avanço e a identidade interdisciplinar que o campo de pesquisa havia alcançado na época (PUTNAM *apud* KUNSCH, 2009a, p.71).

Braga (2004), no entanto, atenta-se ao fato de que a definição do objeto de estudo diferencia uma pesquisa sobre estudos organizacionais do campo da comunicação das demais. A metáfora da “forma e fundo” apresenta a situação de estudos em que a comunicação ficou em segundo plano, o fundo, enquanto a análise da organização tornou-se o principal, a forma. Inclusive, como sequência desse raciocínio, identifica-se que mesmo os estudos realizados no âmbito do campo da comunicação têm valorizado os aspectos administrativos em vez dos comunicacionais (BRAGA, 2004; MATTOS, 2008). Os autores reconhecem que não há a possibilidade de um estudo comunicacional “puro”, isolado, porém reivindicam a posição central da comunicação (BRAGA, 2004; REIS & COSTA, 2007). Para Braga (2004), o pesquisador deve reconhecer as interfaces interdisciplinares, porém manter a comunicação como ponto de partida e de referência para a análise.

Essa ubiquidade dos estudos da comunicação organizacional é enfatizada conforme a corrente teórica apresenta o binômio comunicação-organização. A relação intrínseca entre comunicação e organização foi explicada por Ruth Smith em 1993, no intuito de desenhar metáforas esclarecendo as três possibilidades de variação: 1. Contenção; 2. Produção; 3. Equivalência: “comunicação é organização” e “organização é comunicação” (KUNSCH, 2009a, p.69). Mais uma razão para o cuidado do pesquisador em centralizar sua posição de fala, a partir dos aspectos comunicacionais do objeto de estudo.

Há diversidade também na origem e localização geográfica dos estudos comunicacionais como, por exemplo, a diferença entre a comunicação organizacional elaborada por pesquisadores da América Latina (originária dos estudos organizacionais e comunicação de massa – *mass communication*) e da América do Norte (estudos sobre o ato de fala/discurso – *speech communication*).

É importante lembrar que os estudos em Comunicação Organizacional se originaram em departamentos de *speech communication*, ou seja, em unidades acadêmicas que estudavam a comunicação enquanto ato de fala ou produção de discurso. Desta forma, a pesquisa em Comunicação Organizacional, na América do Norte, não está diretamente ligada aos estudos de comunicação de massa (*mass communication*), que abrangem os cursos de Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo [...] (TAYLOR, 2005, p.14)

1.2 O CONCEITO DE SUSTENTABILIDADE

Para compreender sustentabilidade faz-se necessário voltar no tempo e verificar a origem desse conceito cunhado em grande parte a partir de uma demanda política de organismos multilaterais e movimentos ambientalistas e sociais. Ao traçar uma linha do tempo é possível identificar que a partir das décadas de 1960 e 1970 iniciaram-se questionamentos em diversos espaços da sociedade. O lançamento do livro *Silent Spring* de Rachel Carson é considerado como um dos primeiros eventos significativos. Foram anos-chave para a formação da base do pensamento crítico da academia, dos formadores de opinião e consequentemente da sociedade, válido até os dias de hoje.

O debate sobre crescimento zero amplia-se por meio da publicação do relatório “Limites do Crescimento”, em 1972, elaborado pelo Clube de Roma. No mesmo ano ocorreu a Conferência das Nações Unidas para o Ambiente Humano em Estocolmo e o lançamento do livro *A Blueprint for Survival (The Ecologist)*. Desde então existe a discussão sobre os aspectos econômicos da crise ambiental. Foram avaliadas as relações entre população, degradação ambiental e sistemas econômicos.

As próprias organizações corroboraram com o avanço do movimento ambientalista por meio de falhas e graves acidentes que ocorreram desde dessa época. O desastre de Seveso, na Itália em 1974, ficou conhecido pela devastação ambiental que causou e serviu como um novo alerta para a população. O mesmo efeito ocorreu em 1975, com o primeiro vazamento de petróleo no Mar do Norte. E em 1978, a explosão de San Carlos de La Rapita matou 200 pessoas na Espanha, mostrando os riscos aos quais a população estava exposta (ELKINGTON, 2001, p.52). Nesse período histórico, ocorre a primeira onda do ambientalismo, segundo Elkington (2001), porém essa se enfraqueceu rapidamente devido à primeira crise do petróleo em 1973, que parecia confirmar as previsões do Clube de Roma. Com a recessão econômica instalada, a temática ambiental saiu definitivamente da agenda política da época (ELKINGTON, 2001, p.53).

A década de 1980 é considerada como a segunda grande onda do ambientalismo, com o ápice entre 1987 e 1990. Nessa época surgem as publicações voltadas aos “consumidores verdes”. Os livros mais importantes foram: “*Green Consumer Guide*” lançado em 1988 e “*50 ways do save the planet*” lançado em 1989. Houve também o acidente significativo de Bhopal na Índia em 1984 (ELKINGTON, 2001, p.52). Elkington (2001) coloca como principal gatilho dessa mobilização social o fato dos cientistas terem descoberto o buraco na camada de ozônio da Antártida, em 1995, e demonstrarem que a causa do dano ambiental era uma atividade diária das pessoas, a utilização de aerossóis com CFC. “De repente, os consumidores sentiram que os seus dedos, quase que literalmente, estavam no botão da destruição ambiental” (ELKINGTON, 2001, p.59).

Segundo Elkington (2001, p. 59) o ápice dessa onda foi em 1987. Pois nesse ano publicou-se o Relatório “Nosso Futuro Comum”, também conhecido como Relatório Brundtland, pela Comissão Mundial para Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU. O documento oficializou e disseminou a expressão: “[...] desenvolvimento sustentável – para garantir que ele (desenvolvimento) alcance as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de alcançarem suas próprias necessidades” ¹⁵ (Brutland Report apud ELKINGTON, 2001, p. 58). A expressão “desenvolvimento sustentável” foi

¹⁵ Tradução livre do original em inglês: “*Humanity has the ability to make development sustainable – to ensure that it meets the needs of present without compromising the ability of future generations to meet their own needs*”.

publicada pela primeira vez em 1979 no texto de W. Burger intitulado “A busca de padrões sustentáveis de desenvolvimento”. Apresentado no Simpósio das Nações Unidas sobre Inter-relações entre Recursos, Ambiente e Desenvolvimento, realizado em Estocolmo. Mas somente em 1987 ganhou o conhecimento da sociedade.

Os conceitos da chamada “economia verde” nascem dentro da segunda onda do ambientalismo com o avanço na discussão teórica econômica. Como por exemplo, em 1989, Pearce lançou o livro *Blueprint for a Green Economy* e postulou uma série de equações econômicas para os bens naturais que compõem o capital natural, inclusive sugeriu que os bens naturais deveriam ser valorados da mesma maneira que os bens produzidos pelo homem. Ressalvou que para alguns bens naturais, chamados de capitais críticos, não haveria troca aceitável. Dentre suas muitas colocações, o pensamento de custo-benefício para a tomada de decisão sobre o capital natural foi seguido por muitos outros autores. O autor Jacobs, em 1991, discute em seu livro *The Green Economy* os mecanismos de mensuração dos valores dos bens ambientais para as tomadas de decisão de planejamento e proteção ambiental. Ele reconhece a importância tanto da mudança cultural quanto da regulamentação das forças do mercado. “*Environmental protection does mean constraints on economic activity*” (JACOBS, 1991, p.59).

Importante ressaltar o próximo passo da discussão sobre economia ambiental. Foi no âmbito global que surge a economia de baixo carbono. Pearce em 1991 lançou livro *Blueprint 2: Greening the World Economy*, em que tratou especificamente dos problemas ambientais transnacionais que demandam soluções baseadas em políticas ambientais internacionais. Nessa obra, as mudanças climáticas ocuparam lugar de destaque e toda a discussão sobre emissões de gases que provocam o efeito estufa, principalmente o carbono, apareceu sob o olhar da análise econômica. Aqui se encontram os primeiros debates sobre mecanismos econômicos para a atual economia de baixo carbono, “(...) *any policy intending to reduce atmospheric concentrations of greenhouse gases will therefore have to reduce emissions of carbon dioxide*” (BARRET, 1991, p.31).

O avanço do debate proporcionou propostas sobre mecanismos para transformação de todo o sistema econômico como também atuações no nível micro das organizações, como os sistemas de gestão. Apesar de muitas questões permanecerem em aberto, alguns consensos

importantes foram alcançados, como por exemplo, o entendimento da gravidade do modelo de produção capitalista industrial e seus respectivos impactos. Como também o papel desempenhado pelo consumidor e pelo consumismo nessa equação.

Com o objetivo de investigar, compreender, divulgar e transformar as características desse novo contexto de sociedade e planeta é que surgem iniciativas como a *Green Economy Initiative* (GEI) – do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA). Lançada em 2008, é um esforço voltado para auxiliar governos a se adequarem à economia verde. Assim, tornar a economia de um país “mais verde” significa um conjunto de:

processos para reconfigurar os negócios e a infraestrutura a fim de alcançar melhores retornos de investimentos nos bens econômico, humano e natural; enquanto ao mesmo tempo reduz as emissões de gases efeito estufa, extrai e utiliza menos recursos naturais, gera menos lixo e reduz as disparidades sociais. (UNEP, 2009, p.1)

A economia verde é uma grande oportunidade de revisão do modelo econômico-financeiro e retomada dos investimentos mais alinhados às necessidades humanas. No âmbito empresarial, encontramos mudanças nos enfoques corporativos. Como demonstra Elkington (2001), as empresas passaram por etapas. Primeiramente começaram com imposição de limites, a época dos controles de poluição e início da regulamentação. Em seguida os propósitos se deslocaram para a criação de projetos pontuais para correções e adequações. Depois passaram à visão do sistema interno da empresa, inclusive engenharia de processos e instalações, considerando os sistemas de gestão como aliados. Foi o momento seguinte a onda da qualidade total em que empresas passaram a desenvolver sistemas de qualidade ambiental. Os sistemas sofisticaram-se ampliando o escopo para os ciclos de vida de produtos, cadeias produtivas, serviços e funções dos negócios na sociedade. E por fim, o enfoque atual considera a participação da empresa em economias sustentáveis, considera-se que a revisão dos padrões de produção e consumo entrou na agenda das organizações (ELKINGTON, 2001, p.46).

Mesmo com o contexto histórico apresentado acima, ainda é vago determinar o que deve estar na agenda do dia a dia das empresas da economia verde. Makower faz a ressalva de

que verde e meio ambiente não são sinônimos de sustentabilidade, pois sustentabilidade é algo maior, uma diretriz inspiradora, “[...] a capacidade de uma empresa continuar suas operações indefinidamente, sem criar limites para as gerações futuras – está fora do alcance da maioria das companhias” (MAKOWER, 2009, p.20). Ele coloca como desafio para as empresas a falta de consenso e poucos padrões sobre “o que é uma empresa ser considerada verde. [...] A definição continua dependendo do olho de quem observa” (Idem, 2009, p.26).

Ao considerar as definições de economia verde propostas para os governos, como a GEI, pode-se concluir que o escopo de atuação de uma empresa verde seja sua atuação por meio de: tecnologia limpa e eficiente, energia renovável, produtos e serviços baseados na biodiversidade e ecossistemas, gerenciamento químico e de resíduos, construção e restauração de espaços de forma ecológica. Mantendo, evidentemente, seus impactos econômicos positivos, tais como retornos financeiros, geração de renda, criação de empregos e redução de pobreza.

O termo desenvolvimento sustentável gera diferentes interpretações quando aplicado ao dia a dia das organizações. É um desenvolvimento qualificado por ser sustentável. E a sustentabilidade é o estado que promove essa qualificação. Além das duas definições apresentadas na introdução da presente tese – *triple bottom line* e desenvolvimento sustentável – será considerada também uma conceituação mais aprofundada do termo, desenvolvida por Sachs, pesquisador que participa ativamente do processo de construção desses conceitos desde a Conferência de Estocolmo quando colaborou diretamente com a ONU. Sua definição foi nomeada, a princípio, como ecodesenvolvimento e representava fundamentalmente a harmonia entre objetivos sociais, ambientais e econômicos. Posteriormente, passou à denominação de desenvolvimento sustentável, em função dos pedidos de ajuste de nomenclatura por parte da própria ONU. Sua definição recomenda objetivos específicos para oito dimensões da sustentabilidade: social, cultural, ecológica, ambiental, territorial, econômica, política nacional e política internacional. Para as dimensões ecológica e ambiental os objetivos formam um tripé: “1) preservação do potencial da natureza para a produção de recursos renováveis; 2) limitação do uso de recursos não renováveis; 3) respeito e realce para a capacidade de autodepuração dos ecossistemas naturais” (VEIGA, 2005, p.171). A sustentabilidade ambiental baseia-se no

duplo imperativo ético de solidariedade sincrônica com a geração atual e de solidariedade diacrônica com as gerações futuras. Ela compele a trabalhar com escalas múltiplas de tempo e espaço, o que desarruma a caixa de ferramentas do economista convencional (Idem, p.171).

1.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para a compreensão da comunicação no contexto organizacional é necessário compreender o significado de organização no mundo contemporâneo. Segundo Corella (2009, p. 96), “as organizações são criações humanas geradas para produzir bem-estar na sociedade e para satisfazer as necessidades das pessoas e grupos que habitam o mundo social.” As organizações se tornaram dominantes no século XX, são organismos sociais que interagem tanto com o capital humano quanto com o capital natural. Existem algumas características básicas a todas as organizações, conforme especificadas por Nassar (2009, pp. 62-63):

- a) São sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas;
- b) São complexas e aplicam a divisão de trabalho – para serem efetivas dividem o trabalho entre pessoas, a partir de critérios como conhecimentos e habilidades;
- c) Têm história e memória – são o produto da ação de seus fundadores, de seus integrantes e da sociedade da qual se inserem;
- d) Devem enfrentar o desafio das mudanças – mudam para se adequar às inúmeras mudanças acontecidas nos âmbitos mercadológico, econômico, social, histórico, ambiental, cultural, comportamental, entre outros;
- e) Possuem identidade – cada organização expressa sua cultura em uma determinada identidade;
- f) Buscam resultados – se estruturam para serem eficazes.

A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamento, ações, coordenações, direções e controles – tenha sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento (NASSAR, 2009, p. 64).

Frente a essas características nota-se que as organizações estão em constante transformação e dependem da sociedade em que se encontram para se adaptarem a

mudanças sociais econômicas, ambientais e culturais. Essas mudanças externas são consideradas, tanto pelos estudos da administração quanto da comunicação, como origens para o surgimento da teoria de *stakeholder*. Uma resposta organizacional a um ambiente no qual se faz necessário uma maior participação das pessoas e grupos nos processos decisórios organizacionais.

O fato é que não podemos considerar uma organização somente em seu âmbito interno e de forma estática. É preciso vê-la em relação a um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística. Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional (KUNSCH, 2003, p. 30).

No entanto, deve-se destacar que os estudos críticos organizacionais e de comunicação percebem a relação entre organização e sociedade como interdependente, inclusive em alguns momentos históricos, como o atual, há a vantagem das corporações sobre a sociedade. Hoje há maior intervenção corporativa sobre as decisões referentes aos usos dos recursos, desenvolvimento tecnológico, estilos de vida; além da colonização do mundo da vida por meio de valores e cultura organizacional.

Segundo Kunsch (2003), as organizações podem ter características específicas que indicam suas particularidades e a maneira como interagem no contexto social. Coexistem atualmente diferentes modelos organizacionais. Há as organizações tradicionais, que têm destaque pela valorização da burocracia, racionalidade, hierarquia autoritária e dominação verticalizada. Esse tipo de organização pode assumir dois formatos. Primeiramente o taylorista e fordista, baseado na produção em massa, economia de escala e na estrutura vertical. E o formato toyotista contrapõe em alguns pontos o formato anterior, pois valoriza as técnicas de administração japonesa da qualidade total, do envolvimento e comprometimento dos trabalhadores e práticas bem-sucedidas. Mas ainda segue a hierarquia dos relacionamentos. Outro modelo são as organizações orgânicas e flexíveis.

Esse novo formato de organizações flexíveis é um sistema idealizado para reduzir incertezas, diminuir escalões hierárquicos, estimular a participação do trabalhador, fomentar o controle da qualidade total e valorizar a flexibilidade no processo de gestão e produção. (KUNSCH, 2003, p. 57)

A partir da década de 1990, um novo tipo de empresa começou a surgir, a organização aberta em rede. Esse novo modelo de organização encontra-se em uma sociedade em rede, como denomina Manuel Castells (1999), que se baseia na informação e na interdependência entre sociedade e demais organizações. “O que caracteriza a dinâmica competitiva é que as organizações são mutuamente dependentes: elas são impactadas pelos movimentos umas das outras e devem reagir em função dessa nova situação” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 216).

Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferência e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (KUNSCH, 2003, p. 71)

O modelo de Kunsch propõe a visão integrada das formas de comunicação necessárias para que a organização seja capaz de estabelecer e gerenciar seus relacionamentos. A priori é uma divisão utilizada para dimensionar todas as atividades que a compõe, para assim convergir dentro de uma filosofia que busca complementariedade e sinergia. Cada forma de comunicação possui uma característica essencial e uma função dentro da organização: institucional, mercadológica, interna e administrativa. Neste sentido, Kunsch (2003) define comunicação integrada como:

A comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. (...) as grandes áreas da comunicação organizacional integrada são a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. (KUNSCH, 2003, p. 149)

A relação entre comunicação e organização não é consenso entre os acadêmicos do campo da comunicação. A eterna polêmica que busca identificar quem vem primeiro, quem determina o que, pode ser sistematizada em três modelos diferentes para considerar essa

relação propostos por Ruth Smith (SMITH, 1993 apud PUTNAN et al., 1996). Primeiramente o chamado de contenção, no qual a comunicação localiza-se no interior da organização, ocupa local específico na estrutura organizacional, assim sua função é determinante para a existência da organização, possui composição própria e acontece em uma organização considerada fechada. Em segundo lugar há o modelo chamado de produção, em que a comunicação e a organização estão no mesmo nível de influência e de impacto recíproco, se “coproduzem”. O desenvolvimento das duas é infinito e definido pela sua própria relação. O terceiro modelo de relação é a equivalência, na qual os dois processos, comunicação e organização, são manifestações do mesmo fenômeno, representado de maneiras diferentes. “Comunicação é organização, e organização é comunicação” (SMITH, 1993 apud PUTMAN et al., 1996, p. 78).

Essa polêmica também pode ser traduzida nos posicionamentos ocupados por organização e comunicação em uma pesquisa. Podem ser a figura principal da pesquisa e posicionar-se em primeiro plano, ou ser o pano de fundo da pesquisa, posicionado em segundo plano. Tradicionalmente, os estudos organizacionais e de negócios posicionam a comunicação como pano de fundo. (BRAGA, 2004, 2001) Braga (2004, 2001) de certa forma corrobora com Putnam (1996), pois a autora afirma que “As imagens tradicionais de organização são compostas por relações em que a comunicação é tangencial ou inexistente” (PUTNAM et al., 1996, p. 78). Essa constatação aparece também nos estudos apresentados por Morgan em 1986 no livro “Imagens da Organização”.

Com o intuito de aprofundar o entendimento entre figura principal e pano de fundo nos tipos de organização e sua relação com a comunicação, os autores Putnam, Phillips e Chapman (1996) desenvolveram sete tipos de metáforas que ilustram os modelos organizacionais utilizados nas pesquisas do campo da comunicação. Seu objetivo foi deixar emergir novas metáforas ao colocar a comunicação como “central ou equivalente ao ato de organizar” (IDEM, p. 78). Utilizou para a análise grupos metafóricos que consistiram em linhas de metáforas e sub metáforas agrupadas em categorias. Sua definição para metáfora foi “uma expressão linguística particular, que estabelece uma ponte cognitiva entre dois domínios dissimilares” (IDEM, p. 80). As metáforas revelam a origem da organização, a natureza do ato de organizar, seus processos, conceitos e raízes ontológicas.

A primeira metáfora é o conduíte, que prioriza o papel do emissor e a comunicação é vista como um fluxo de informação em organizações fechadas. A segunda metáfora é a das lentes, na qual o emissor e o receptor são reconhecidos igualmente. O foco da comunicação é a transmissão de informação, na qual a organização apresenta quadros, filtros e outros dispositivos que alteram o seu desempenho. A organização ainda é vista como um espaço fechado. A terceira metáfora é a dos vínculos, na qual a conexão entre indivíduos é o mais importante. A organização é considerada uma rede ou sistema de indivíduos conectados. E a comunicação é o fio condutor, “constrói contratos relacionais, padrão de contratos e interconectividade, integração global e liames entre trabalho, lar e comunidade” (STOHL, 1995 apud PUTNAM et al., 1996, p. 83). Portanto, passa-se da perspectiva de transmissão de informações para a perspectiva de conexão. Essa metáfora é a que mais se aproxima do entendimento de relacionamento e engajamento de *stakeholders* tanto na teoria da administração, quanto na prática. Pois, na metáfora do vínculo o pano de fundo, a organização, é uma rede de relacionamento e a figura, a comunicação, é a conexão entre as pessoas que configuram essa rede. Comparada às metáforas anteriores, temos uma grande mudança no pano de fundo, pois agora a organização não tem mais fronteiras fixas, já que a rede promove relacionamentos constantes entre os agentes inter-relacionados. São redes múltiplas, se sobrepõem e os seus membros relacionam-se, gerando colaboração, interdependência e teias de influência social. Há também mudanças na concepção de comunicação, porém a qualidade da transmissão e a quantidade de informação permanecem como elementos chaves para a conexão de pessoas e unidades. A relação comunicação-organização passa a ocorrer no sentido de produção (segundo modo apresentado por Smith em 1993). “O grau de participação ou inclusão em redes emerge da presença ou ausência de um elo, da quantidade de comunicação trocada, do direcionamento das mensagens e das espécies de conteúdo que fluem por um elo” (PUTNAM et al., 1996, p. 88).

A quarta metáfora é a do desempenho, extraída das raízes construtivistas sociais. A comunicação é a interação social e a organização são ações coordenadas. Em quinto lugar tem-se a metáfora do símbolo, nesse caso a comunicação é a interpretação de formas literárias como meios de persuasão, modos de conhecimento, opções para administrar identidades e também como controle político. A organização é coproduzida pelos membros

no ato de criar e de interpretar uma faixa de atividade simbólica. A sexta metáfora é a de voz, na qual a comunicação é a expressão e a organização torna-se um coro de vozes, abafadas ou não. Segundo Putnam et al. (1996) nessa metáfora, especificamente, são estudadas as supressões de conflito e a comunicação sistematicamente distorcida, pontos-chaves da teoria crítica de Deetz (1995). Apesar da metáfora do desempenho tratar das interações sociais, inclusive colaboração e produção de sentido, os autores não apresentam uma visão crítica quando listam os exemplos de estudos encontrados (Putnam et al., 1996). A última metáfora é a do discurso, na qual a comunicação é vista como conversação, tanto processo quanto estrutura/contexto. E as organizações são como textos, padrões de interação. Concentram-se as pesquisas sobre gêneros e práticas discursivas e podem-se incluir as interações e os engajamentos propostos como objeto de estudo desta tese de doutorado.

Considerando os limites da proposta de Putnam et al. (1996), devido a sua complexidade e dificuldade na avaliação da totalidade dos estudos da comunicação, essa diversidade de metáforas não foi constatada empiricamente pelos próprios autores. Putnam et al. (1996) afirmam que as metáforas do conduíte e das lentes são as principais encontradas nos estudos do campo da comunicação, o que corrobora a visão de Deetz (2011) sobre a presença em grande escala no mercado do que ele denomina como teorias nativas da comunicação, centralizadas na transmissão da informação e a experiência humana centralizada no indivíduo. Nota-se também sua chamada para a construção de um novo olhar, o conjunto de teorias que denomina como PARC – “*construtivismo relacional politicamente atento*” – (*politically attentive relational constructivism*). Na presente tese há o esforço em atender a essa chamada, assim as organizações serão analisadas em uma mescla de metáforas consideradas mais próximas do PARC, que são as de símbolo, voz e discurso.

Importante destacar as novas perspectivas teóricas de autores brasileiros que, ao reposicionarem a relação entre comunicação e organização, inovam o paradigma de relacionamento. Como exemplo, Fausto Neto (2012) afirma que as organizações são “realidades comunicacionais envoltas em problemáticas associadas às noções de conflitos, incertezas, desregulagens, vigilância, dissensos, para não dizer rupturas” (p.42). A visão tradicional de que comunicação organizacional visa o controle dos fluxos de informação

internos, portanto, não mais se enquadra. O que propõe o autor é que a comunicação no contexto da organização seja como um “radar”, que visa proteger as atividades e a vida de uma organização face às manifestações do ambiente que lhe oferecem perigo ou restrições ao seu funcionamento; através da captura, processamento, análise e de disseminação de informações. Mas isso válido quando são reconhecidos momentos de “apagão” em que há defasagem na informação. Pois as interações são assimétricas e incongruentes. Ele afirma “não se pode gerar um modelo de interação pautado em simetrias, [...] ação comunicacional se faz em meio a processos de defasagens e de complexidades” (FAUSTO NETO, 2012, p.53).

Essa visão atenta a revisão do papel da linguagem na constituição e funcionamento das organizações. Pois se são da “ordem discursiva”, o sentido se faz a partir de um “feixe de relações” e os efeitos da mensagem transcendem a produção e a recepção. Assim as melhores estratégias de comunicação não são aquelas que pretendem corrigir ruídos ou armar defesas e sim as que reconhecem o jogo dos sentidos e as disputas de estratégias e de operações de enunciação. Pode-se inferir que seria mais eficiente a compreensão das relações e transações das agendas dos públicos em vez da busca do agendamento “a qualquer custo”.

As metáforas de Putnam et al. (1996) demonstram a pluralidade e de certa forma uma evolução do campo teórico da comunicação organizacional. Para compreender melhor as diferenças entre as teorias nativas de comunicação e o PARC – “construtivismo relacional politicamente atento” - vale à pena realizar um breve resgate histórico do campo. Há décadas diversos autores nacionais e internacionais publicaram revisões com o intuito de organizar o arcabouço teórico da comunicação no contexto organizacional, identificando as escolas e correntes acadêmicas, paradigmas, eventos principais e as novas linhas de pesquisa. O resgate histórico de Kunsch (2009a) é apresentado abaixo de forma resumida, como um extrato dos fatos relevantes a fim de ilustrar essa retrospectiva. A meta não é detalhar o histórico do campo de pesquisa e sim pontuar os principais eventos e características dessa evolução.

Os estudos da comunicação organizacional iniciaram-se nos Estados Unidos na segunda metade da década de 1940. Sua raiz encontra-se em diversas ciências humanas, como

administração e teoria das organizações, sociologia, psicologia, antropologia, filosofia, linguística, retórica e a própria comunicação. A divisão histórica apresentada abaixo foi proposta por Kunsch (2009a, p.64).

No início a comunicação era vista como instrução de um discurso corporativo, posteriormente denominado comunicação industrial e comunicação de negócios. Os principais autores foram Elton Mayo, entre outros, da “escola de relações humanas”; Daniel Katz e Robert Kahn da “escola da teoria dos sistemas abertos”; Kurt Levin e Ketih Davis, psicólogos sociais e organizacionais; Chester Barnard que atentou para a importância da comunicação no processo humano das organizações, em 1938; e Dale Carnegie, que escrevia e ministrava cursos de treinamento sobre retórica empresarial e habilidade das gerências de se comunicarem (KUNSCH, 2009a, p.65).

Na década de 1950 é o momento em que os estudos entram formalmente na academia por meio das defesas das primeiras teses de doutorado e o surgimento dos departamentos de comunicação nas universidades americanas. Com os nomes de comunicação industrial, comunicação de negócios (*business communication*) e discurso (*speech communication*), amplia-se o espaço para pesquisas de comunicação no ambiente organizacional. Destaca-se o autor Charles Redding que apontou para o posicionamento periférico do fenômeno comunicação nas organizações. “Os estudos se centram na comunicação de negócios e comunicação industrial, assim como nas habilidades comunicativas, na eficácia dos meios de comunicação utilizados e nas relações humanas” (KUNSCH, 2009a, p.66).

A sistematização dos primeiros estudos ocorre na década seguinte, 1960. Nessa época começaram as revisões teóricas sobre a pesquisa produzida até então. A visão da comunicação continuava bastante instrumental e administrativa, focada em eficácia, produtividade, controle sobre os empregados e relações humanas. A primeira revisão, em 1967, foi feita por Tompkins e Wanca-Thibault, centralizada nos canais formais e informais de comunicação entre superiores e subordinados. A segunda revisão, em 1972, realizada por Redding trouxe uma reflexão importante ao propor dez postulados que enfatizavam o receptor e a comunicação interna; mudando o foco da comunicação organizacional do modelo de emissão para o de recepção (KUNSCH, 2009a, p.67).

No início da década de 1980, começa a alterar-se o modelo funcionalista da comunicação organizacional. A partir da pesquisa interpretativo-crítica ampliou-se a abordagem do campo de estudo. O livro de Linda Putnam e Michael E. Pacanowsky, lançado em 1983, como resultado de um simpósio sobre o tema e a edição especial da revista *Western Journal of Speech Communication* representa um marco das novas possibilidades e perspectivas da comunicação apresentadas na época. O foco passou a ser constituído pelas práticas cotidianas, pela construção social, pelas interações entre as pessoas e pelos processos simbólicos.

Entre as décadas de 1980 e 1990 se dá o período em que o campo de pesquisa avança como disciplina acadêmica, pois há uma ebulição de estudos causada pelo grande volume e diversidade de pesquisas. Desde a pesquisa tradicional, em busca da conceituação do objeto de estudo, até estudos emergentes marcaram esse momento. É a origem de novos paradigmas e metodologias de pesquisa, os quais se consolidariam nos próximos anos.

Desde dos anos 2000 há uma multiplicidade de estudos. Um marco dessa época é o lançamento da publicação organizada por Frederic Jablin e Linda Putnam em 2001, *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, conforme citado anteriormente (KUNSCH, 2009a, p.71). É possível verificar que os fenômenos comunicacionais nas organizações eram então estudados como objetos centrais de uma disciplina própria. O campo de pesquisa da comunicação organizacional passou a ser disposto em diferentes formatos, com distintas perspectivas teóricas e paradigmas de estudo.

Kunsch (2009a, p.72) propõe três modelos como macrocategorias. O modelo mecanicista, presente fortemente nas empresas, posiciona a comunicação como funcionalista, focada na eficácia organizacional e prevê a possibilidade de mensurar e padronizar o comportamento da comunicação na organização. Em segundo, há a perspectiva interpretativa, na qual a organização é subjetiva e socialmente construída por meio da comunicação, dos símbolos e significados compartilhados. E por fim, a perspectiva crítica que trabalha com as relações de poder, e vinculada a uma perspectiva dialética, posiciona a organização como uma arena de conflitos.

Elaboramos o quadro abaixo a fim de ilustrar a atual pluralidade do campo da comunicação, no qual são identificadas suas principais revisões teóricas. Nota-se que há uma semelhança entre as categorias de classificação propostas pelos pesquisadores.

Quadro 2: Múltiplas Perspectivas.

Autor/Corrente X Paradigma/Perspectiva/Estudos				
Burrell & Morgan (1979) Paradigmas sociológicos	Putnam (1982), Redding & Tompkins (1988) Orientações de pesquisa	Putnam & Pacanowsky (1983) Orientações de pesquisa	Elisenberger & Goodall (1993) Abordagens	Deetz (2001) Abordagens de pesquisa - Discursos
<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalista • Interpretativo • Humanista radical • Estruturalista radical 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecânica • Psicológica • Interpretativa • Interação de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Funcionalista • Interpretativo • Crítica 	<ul style="list-style-type: none"> • Transferência de informação • Processo transacional • Estratégia de controle • Equilíbrio entre criatividade e restrições (<i>constraints</i>) • Esforço de diálogo 	<ul style="list-style-type: none"> • Normativo • Interpretativo • Crítico • Dialógico

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir da revisão de Kunsch (2009a).

Como visto acima, Deetz (2001) propõe quatro abordagens de pesquisa, fundamentadas em discursos. O autor define discursos como “sistemas linguísticos de distinção, os valores promulgados nas distinções, as orientações para conflito e relações com outros grupos” (DEETZ, 2001, p. 11). Os discursos variam entre: normativo, interpretativo, crítico e dialógico. Duas dimensões foram identificadas para avaliar esses discursos. A primeira

dimensão refere-se à origem dos conceitos e aos problemas de pesquisa como parte constitutiva do processo de pesquisar. Pode ser “local/emergente” (“*local/emergente*”) ou “elite/a priori” (“*elite/a priori*”). Quando os conceitos utilizados pelo pesquisador têm a origem “local/emergente”, a pesquisa é caracterizada por descobertas em eventos empíricos pontuais e um sistema de linguagem aberto no qual o vocabulário de pesquisa está disponível para novos significados. Por outro lado, os conceitos de pesquisa consolidados em “elite/a priori” apresentam um peso teórico maior e o sistema de linguagem é definido para o privilégio da comunidade de pesquisa do pesquisador.

A segunda dimensão refere-se à estrutura de conhecimento, relações sociais e identidades da organização estudada, da comunidade de pesquisa e/ou da comunidade em geral. Se a pesquisa busca reproduzir essa estrutura, denomina-se “consenso” (“*consensus*”) e se busca rompê-la, como uma prática produtiva, denomina-se “dissenso” (“*dissensos*”). A pesquisa baseada no “consenso” tem como característica a busca da ordem e a identifica como algo dominante no sistema natural e social. Busca-se descrever entidades e relações de certa forma fixas refletindo uma situação real. “A linguagem é um sistema de representação a ser neutralizado e tornado transparente” (DEETZ, 2001, p. 14-15).

O polo oposto, “dissenso”, tem o foco em considerar lutas, conflitos e tensões como naturais ao fenômeno. As ordens existentes são identificadas como supressão dos conflitos das pessoas e seus interesses. Em vez de espelhar a realidade, o pesquisador busca utilizar lentes para “ver aquilo que não era possível ser visto antes” por meio da linguagem (DEETZ, 2001, p. 15).

Figura 2: Dimensões das Abordagens de Pesquisa da Comunicação segundo Deetz (2001).

Fonte: Adaptação elaborada pela autora a partir da figura “Dimensões contrastantes da metateoria de práticas representacionais” (DEETZ, 2001, p. 11).

Ao utilizar o pensamento comunicacional de Deetz, a presente tese busca enxergar nas práticas de engajamento de *stakeholder* o que as análises tradicionais da administração e das teorias nativas da comunicação não conseguem identificar, pois será atribuída uma importância diferente à linguagem. Deetz (2001) afirma que ele próprio transita, com seus estudos, entre as abordagens crítica e dialógica. A abordagem crítica tem seu foco nas concepções de ideologia e comunicação distorcida, pois sua busca de investigação concentra-se sobre as “micropráticas de controle não informado, fechamento discursivo, ideologia e representações oblíquas no ambiente organizacional” (DEETZ, 2001, p. 17). No entanto, o autor aproxima-se também da abordagem dialógica, pois busca dar voz e expressão a posições suprimidas e não necessariamente a busca do consenso ou situação ideal de fala. Assim, as abordagens podem ser usadas pelo mesmo pesquisador dependendo de seus conceitos de origem e as perguntas de pesquisa. Deetz afirma que “como pesquisador crítico, devo mostrar como esses fechamentos são intromissões das

relações de poder. [...] Como pesquisador dialógico, vejo esses fechamentos como supressões de conflito” (DEETZ, 2001, p. 18).

1.4 RELAÇÕES PÚBLICAS

Escolheu-se para o levantamento desse campo o registro histórico realizado por Reis (2009c), Grau (2009c), Kunsch (2009b) e Grunig et al. (2009). As relações públicas como profissão e campo de pesquisa têm origem nos EUA. As experiências se proliferaram no Brasil praticamente de forma simultaneamente aos EUA, por meio das empresas estrangeiras. Há registros, conforme aponta Reis (2009c, p.138), de que a primeira prática brasileira ocorreu no ano de 1914, com a instalação do departamento de relações públicas na empresa Light & Power Co (atual AES-Eletropaulo). Nos EUA, encontram-se sinais de que seu surgimento no meio acadêmico ocorreu no âmbito da área de comunicação organizacional, apesar de alguns autores afirmarem haver um campo acadêmico específico para relações públicas (BOTAN & HAZLETON *apud* REIS, 2009b, p.141).

No Brasil foi durante muito tempo uma subárea dos estudos organizacionais e de interesse da administração. As relações públicas passaram a integrar formalmente as escolas de comunicação a partir de um decreto federal, entre os anos de 1967 e 1968. Grau (2009c, p.29-34) e Grunig et al. (2009, p.33-63) apresentam o desenvolvimento do conceito, sintetizado abaixo em um quadro analítico com definições do termo relações públicas e suas respectivas características.

Quadro 3: Evolução do Conceito de Relações Públicas.

Autor	Definição	Evolução das principais características
John C. Long (1924)	“As relações públicas são uma atividade que tem por objeto o processo de identificação e difusão dos aspectos de uma empresa que possam ser de interesse público.”	<ul style="list-style-type: none">• Identidade da empresa• Difusão parcial das informações• Interesse público facultativo

International Public Relations Association (Ipra, 1961)	<p>“As relações públicas são uma atividade gestora com caráter permanente e ordenado, pela qual uma empresa ou organização privada ou pública procura conquistar e manter a compreensão, simpatia e a colaboração daqueles com os quais se relaciona. Por isso, na medida do possível, ela deverá adaptar seu comportamento. Por meio de uma política de informação que considere os interesses comuns, conseguirá uma cooperação mais eficaz.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Função gerencial • Identidade da organização • Avaliação dos públicos • Difusão das informações • Busca aceitação pública • Adaptação da organização é facultativa • Interesses comuns • Relacionamento e Cooperação
Preston & Post (1975)	<p>“Uma organização estabelece relacionamentos com públicos quando as suas atividades tem consequências para esses públicos, ou quando os públicos afetam a organização, [...] nem os públicos são independentes e nem se controlam [...] este relacionamento é definido mais precisamente em termos de interpenetração. A interpenetração de organizações e públicos exige que a organização seja responsável por esses públicos, se desejar ter bons relacionamentos (responsabilidade pública).”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento com públicos • Públicos são impactados pelas organizações e vice-versa • Interpenetração entre públicos • Empresa responsável pelos públicos
Grau (1988)	<p>“As relações públicas são uma função diretiva de caráter permanente, organizada e sistemática, por meio da qual se avaliam as atitudes públicas e se identificam a política e os procedimentos de atuação de uma organização, seja pública ou privada, de acordo com o interesse público e em busca da obtenção do entendimento mútuo entre a</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Função diretiva • Identidade da organização • Avaliação dos públicos • Difusão das informações • Organizações de interesse público • Obtenção de entendimento mútuo

	organização e os seus públicos.”	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação da organização
Grunig (2009)	<p>“O Estudo da Excelência demonstra que as Relações Públicas são a única função gerencial que auxilia a organização a interagir com públicos de interesse em seu ambiente. Os públicos influenciam a capacidade da organização para alcançar seus objetivos e esperam que as organizações os auxiliem a alcançar seus próprios objetivos. As organizações solucionam problemas da sociedade, mas também criam problemas para ela. Assim sendo, as organizações não são unidades autônomas livres para ganhar dinheiro ou para alcançar outros objetivos que estabelecem para si. Elas se relacionam com indivíduos e grupos que auxiliam a estabelecer os objetivos que escolhem, definem o que a organização é e faz, e influenciam no sucesso de seus comportamentos e decisões estratégicas.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Função gerencial como suporte estratégico para tomada de decisão e estabelecimento de objetivos • Identidade da organização • Relacionamento com públicos • Públicos são impactados pelas organizações e vice-versa • Adaptação da organização é de interesse público

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir de Grau (2009c) e Grunig et al. (2009).

Do ponto de vista de paradigmas para o campo de estudo das relações públicas, Grunig destaca duas linhas interessantes para o entendimento das interfaces teóricas propostas nesta tese. O primeiro, paradigma simbólico-interpretativo, foca no papel das relações públicas em “influenciar a forma pela qual os públicos interpretam a organização” (p.24). Essa visão está presente nos conceitos de gerenciamento de imagem, reputação, marca, identidade, impressões e nos conteúdos de marketing, publicidade, relações com mídia, entre outros com o interesse em proteger a organização. Em contraposição, o segundo paradigma chamado de gestão estratégica comportamental, busca uma função de “veiculação com os *stakeholders* e não de defesa” (VAN DEN BOSCH & VAN RIEL *apud* GRUNIG et al., 2009 p.24). É a comunicação que dá voz aos públicos, “uma voz no

processo decisório e para facilitar o diálogo entre administração e os públicos, tanto antes como depois da tomada de uma decisão” (GRUNIG et al., 2009 p.25). Os autores relembram que esse segundo paradigma não descarta as atividades tradicionais das relações públicas, mas sim amplia o escopo e as possibilidades de ações de mídia e de comunicação. Nesse ponto Grunig et al (2009) emprega o termo “estratégico” para qualificar práticas em que a democracia é ampliada. Posição contrária a proposição teórica de Deetz (2010).

Marchiori (2010) propõe uma divisão metateórica para a comunicação no contexto organizacional que se enquadra nas perspectivas teóricas de relações públicas. Em primeiro lugar há a perspectiva funcionalista, que como já apresentado por Kunsch, considera a comunicação como instrumento para o alcance dos objetivos organizacionais. A cultura é de controle e gestão dos relacionamentos. Em um segundo momento há a perspectiva interpretativa, na qual a organização é vista como sistemas de construção social de sentidos compartilhados. O seu efeito é dar sentido as ações – *sensemaking*. E a cultura é o sistema de significados e símbolos compartilhados.

Em terceiro lugar têm-se a perspectiva crítica, na qual o foco são as estruturas e relações de poder. Surge a necessidade de vigiar essas relações, pois a organização deveria ser um espaço democrático e propício para o desenvolvimento das potencialidades humanas. O ideal é da comunicação livre e aberta, ao alcance dos objetivos coletivos. E a cultura é representada pelas críticas e discursos que se formam no processo de reflexão. E mais recentemente encontra-se a perspectiva pós-moderna que une os elementos poder, relacionamento e discurso. A autoridade da organização é descentralizada. A comunicação é vista como o discurso que visa ocupar o espaço da realidade, a linguagem é a única realidade. A cultura é ambígua, há um modelo de ordem que não existe.

1.5 COMUNICAÇÃO AMBIENTAL

Pesquisadores têm notado a importância crescente de uma modalidade específica de comunicação na qual o objeto de estudo são aspectos ambientais e sociais dos indivíduos, das organizações, da sociedade e do planeta. Às vezes chamada de subcampo da comunicação, a *environmental communication* – comunicação ambiental – foi

desenvolvida a partir da década de 1980. Considera-se hoje seu início nos EUA, com os estudos de retórica e análise de discurso da pesquisadora Christine Oravec. Na época, a autora pesquisou os discursos do ambientalista John Muir realizados no século XIX para a preservação do Vale Yosemite na Califórnia. A comunicação ambiental pode ser considerada também como um metacampo multidisciplinar. Seu foco de trabalho é o encontro dos estudos da comunicação com os estudos das relações homem-natureza.

Dois pressupostos básicos são colocados como orientação aos pesquisadores e justificativa da importância dos estudos. Primeiramente, os efeitos causados na percepção sobre natureza devido a forma pela qual o ser humano se comunica. E, por outro lado, os efeitos dessas percepções na compreensão e agir do ser humano junto a natureza. (LITTLEJOHN & FOSS, 2009, p.345) Acredita-se que a comunicação impacta diretamente as crises ambientais de fundo antrópico. Isto é, a maneira pela qual as pessoas se comunicam sobre o ambiente natural modelam a relação homem-natureza e por consequências os respectivos impactos humanos. Os postulados centrais desse campo teórico apontam para os diferentes papéis da comunicação, que incluem a capacidade de construir, produzir e naturalizar as relações com a natureza. “A maneira que comunicamos afeta poderosamente nossas percepções sobre o mundo em que vivemos; por outro lado, essas percepções ajudam a moldar como nós definimos nossas relações com e na natureza e como nós agimos frente à natureza.” (IDEM, p.345)

De certo modo a natureza é silenciosa e os atores sociais, tais como ambientalistas, líderes empresariais, políticos e mídia afirmam possuir o “direito de falar” em seu nome. Ou pelos seus próprios interesses no uso dos recursos naturais. O ambiente natural visto como um ator que não tem voz deve, portanto, ser representado e sempre será a partir do ponto de vista daquele que por ele “fala”. Esse é o segundo pressuposto básico, refere-se à aceitação de que toda comunicação ambiental é interessada, pois são representações humanas da natureza formadas por contextos e interesses sociais, econômicos e políticos. Esses contextos e interesses auxiliam a moldar nossa comunicação, muitas vezes de maneira que desconhecemos. E nos direciona a ver a natureza através de lentes específicas, enquanto também obscurece outras possibilidades de enxergarmos aspectos da própria natureza. (LITTLEJOHN & FOSS, 2009, p. 346)

O pesquisador Cox (2010) sintetiza a comunicação ambiental como:

O veículo pragmático e constitutivo para nosso entendimento do ambiente como também de nossas relações com o mundo natural; é o meio simbólico que usamos para construir os problemas ambientais e negociar as diferentes respostas da sociedade a eles. (COX, 2010, p.20)

Portanto, segundo este autor, há duas funções distintas para a comunicação ambiental. A primeira é pragmática, referente ao seu papel instrumental em dar suporte à resolução dos problemas ambientais. Por meio de ações comunicacionais tais como persuasão, educação e mobilização. A segunda é a sua função constitutiva. Baseada na teoria da comunicação simbólica. Pois, postula que a comunicação auxilia a compor o entendimento sobre o mundo natural, suas demandas, problemas e alternativas de soluções (COX, 2010). O quadro abaixo especifica as dimensões:

Quadro 4: Dimensões da Comunicação Ambiental.

Dimensão Constitutiva	Dimensão Pragmática
<ul style="list-style-type: none">• Compreensão da sociedade sobre natureza, sobre problemas e soluções ambientais.	<ul style="list-style-type: none">• Produção de mensagens/materiais/campanhas/ planos de comunicação.

Fonte: Cox, 2010, p. 20-21

Assim, o autor postula que há um dilema claro pairando sobre a comunicação ambiental. “Se a natureza não pode falar, quem tem o direito de falar em seu nome?” (Idem, 2010, p. 4). E sugere ainda que a complexidade dos assuntos socioambientais, como a mudança climática por exemplo, ocorre devido às diferentes vozes que falam sobre o tema na sociedade. A maioria das pessoas concorda na urgência em resolver a crise do clima, no entanto há pouco consenso sobre a maneira de resolvê-la: devemos aumentar a legislação e impedir a emissão de gases efeitos estufa ou incrementar os incentivos econômicos para a promoção da economia verde e de baixo carbono no livre mercado? Diversos pontos de vista competem pela atenção dos tomadores de decisão e do público em geral. Somente em

uma sociedade democrática é permitido o debate público de tantas vozes e maneiras de compreensão da relação homem-natureza.

A importância da comunicação como parte da equação para solucionar os desafios socioambientais apresenta-se por dois caminhos simbólicos. Por um lado há a necessidade de compreender como as questões socioambientais são comunicadas e os efeitos dessa comunicação na formação da percepção humana e no comportamento da sociedade frente ao meio ambiente. É o papel simbólico da comunicação conforme definido em 1966 pelos estudos de Kenneth Burke, que postularam que a linguagem é necessariamente persuasiva. Isto é, a linguagem é um ato simbólico além da transmissão de informação, gera uma ação, “faz” algo. A partir dessa perspectiva é possível investigar a retórica da comunicação ambiental, os símbolos e discursos que influenciam a compreensão sobre o mundo natural, inclusive sobre o que é um problema ou uma crise socioambiental. Mais além, é possível afirmar que a natureza apesar de existir objetivamente, é aprendida pelo homem como um conceito, moldado a partir da sua interação e comunicação. “[...] *meio ambiente é um conceito e um conjunto de valores culturais associados que nós construímos por meio do modo que utilizamos a linguagem.*” (HERNDL & BROWN apud COX, 2010, p. 58) As práticas “ambientalmente corretas” e o comportamento que favorece a proteção socioambiental são incorporados a partir da mudança de percepção dos indivíduos sobre a natureza. As formas de uso e exploração dos recursos naturais, a relação homem-natureza, poderão ser transformadas por meio da influência da comunicação ambiental.

O outro caminho refere-se ao papel ocupado pelas esferas públicas na mediação e negociação das diversas vozes, que ao falarem “em nome da natureza” influenciam as decisões sobre a sociedade e o planeta. A qualidade do debate implica nos resultados do mesmo e nos consequentes processos de tomada de decisão.

Portanto, outro aspecto fundamental são os espaços em que a comunicação ambiental opera. Pois a natureza é caracterizada pelos seus aspectos físicos, de fauna, flora e reino mineral. Florestas, rios, animais e montanhas, por exemplo. O seu primeiro espaço ocupado são os territórios em que a natureza se localiza. Porém há outro espaço ocupado pela natureza, outro aspecto a ser considerado. Cox (2010) afirma que “onde houver natureza e meio ambiente haverá também palavras e, portanto, ideias” (COX, 2010, p. 25).

É o aspecto simbólico como um espaço discursivo, a esfera pública como um espaço discursivo.

Corbett (2006) ao definir as premissas da comunicação ambiental aprofunda a sua reflexão sobre aspectos culturais e históricos. A primeira premissa refere-se à abrangência da comunicação, expressada em valores, palavras, ações e práticas diárias. Conforme Cox (2010), a autora reafirma em sua segunda premissa que a comunicação ambiental (CA) é uma comunicação interpretada individualmente e negociada. A terceira e quarta premissa referem-se à determinação dessa comunicação, histórica e culturalmente enraizada, além de ideologicamente derivada e dirigida. Nas demais quatro premissas a autora apresenta uma visão crítica ao contextualizar a comunicação nos dias atuais. Afirma que o paradigma dominante da sociedade designa um valor instrumental ao meio ambiente o que faz com que a crença de que a natureza está a serviço do homem seja universal. Além disso, afirma que essa comunicação está intrinsecamente ligada à cultura pop (de massa), em particular à propaganda e ao entretenimento. E é influenciada e mediada pelas instituições sociais e empresas. Por fim, apresenta o valor da mídia ao postular que a maneira pela qual a natureza é apresentada pelos meios geralmente é de apoio ao modelo atual, sem estimular mudanças. Para ela a comunicação ambiental compõe um sistema individual de crenças sobre o ambiente natural. E é isso que forma as atitudes e os comportamentos na relação homem-natureza. O sistema de crenças é tanto um produto individual quanto cultural. E os fatores que influenciam sua formação ideológica são: experiências da infância, o senso de espaço (pertencimento ao território) e contextos históricos e culturais.

A comunicação ambiental é ampla e articula diversas áreas das ciências da comunicação. Aparentemente, inclusive o próprio nome sugere, o escopo desse tipo de comunicação seria apenas o pilar ambiental. No entanto, ao aprofundar os estudos nota-se que os aspectos econômicos e sociais estão igualmente presentes e compõem a relação homem-natureza. Pode-se afirmar que a comunicação ambiental foca nos aspectos socioeconômicos ao analisarmos as práticas organizacionais, as políticas públicas, o engajamento de públicos, os diálogos multissetoriais e também as questões específicas de risco e saúde e segurança. O quadro abaixo apresenta a linhas de pesquisa da comunicação ambiental.

Quadro 5: Linhas de Pesquisa da Comunicação Ambiental.

Linhas de pesquisa da Comunicação Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Retórica ambiental e Discurso; • Mídia e jornalismo ambiental; • Participação pública no processo de decisão ambiental; • Marketing Social e campanha de mobilização; • Colaboração ambiental e resolução de conflitos; • Comunicação de Risco; • Representações de natureza na cultura popular e MKT verde.
--	--

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos apresentados por Cox (2010).

As linhas de pesquisa em que se localiza o objeto de estudo de doutorado são: a participação pública no processo de decisão ambiental e a colaboração ambiental e resolução de conflitos. Isso porque, o foco do trabalho são as práticas empresariais de relacionamento com *stakeholders*.

Ao aprofundar essas duas linhas de pesquisa, verifica-se o poder transformador da comunicação. Há, inicialmente, um reconhecimento do direito a informação e da voz dos diferentes públicos. Essa participação popular é identificada como um elemento crítico no sucesso dos esforços para proteção da natureza. Um exemplo internacional é a Convenção Aarhus realizada pela Comissão Econômica para a Europa da ONU, em 2008. Um conjunto de princípios passou a assegurar a participação pública nos processos de decisão ambiental com a premissa de que “aqueles que são afetados por uma decisão têm o direito de participar no processo de tomada de decisão” (“*Core Values*”, 2008 apud Cox, 2010, p. 84).

Cox (2010) apresenta um quadro com os modos de participação pública nas decisões socioambientais referentes a direitos legais garantidos nos EUA, transcrito abaixo. Nesse caso são relações entre o primeiro setor (governo) e os cidadãos.

Quadro 6: Modos de Participação Pública.

Direito Legal	Modo de participação	Autoridade	Princípio democrático
Direito de saber	Pedidos de informação por	Lei de Liberdade de	Transparência

	escrito, acesso a documentos online, etc.	Informação, Inventário de Efluentes Tóxicos, Lei da Água Limpa, leis “ <i>Sunshine</i> ”.	
Direito de comentar	Testemunhos em audiências públicas, participação em comitês consultivos, comentários escritos (carta, e-mail, etc.)	Lei da Política Ambiental Nacional	Participação direta
Direito de defender-se (proteger um interesse)	Ações judiciais, pareceres (terceira parte) em processos legais.	Lei da Água Limpa, outros estatutos; processos da Suprema Corte (Sierra Club vs. Morton, etc.).	<i>Accountability</i> (fazer com que as autoridades políticas cumpram com as normas e padrões acordados a priori).

Fonte: Quadro adaptado de Cox (2006, p.84).

As Audiências Públicas (AP) são consideradas como uma das principais atividades de participação socioambiental dos cidadãos norte-americanos junto ao governo. No Brasil isso também ocorre devido ao marco regulatório nacional descrito na Lei 6.938/81 e nas Resoluções CONAMA n.º 001/86 e n.º 237/97. A obrigatoriedade da realização de AP no processo de licenciamento ambiental¹⁶ de novos empreendimentos ou atividade potencialmente poluidora ou degradadora do meio ambiente faz com que haja uma presença importante do setor privado nesses espaços de participação. Busca-se assim promover a participação social na tomada de decisão socioambiental.

Recentemente foi publicado a Lei Complementar n.º 140/2011, que discorre sobre a competência estadual e federal para o licenciamento, tendo como fundamento a localização do empreendimento. Essa obrigação é compartilhada pelos Órgãos Estaduais de Meio Ambiente e pelo Ibama, como partes integrantes do SISNAMA (Sistema Nacional de Meio Ambiente). As audiências públicas obedecem a regulamentações específicas que descrevem como devem ser os eventos em cada Estado e também na esfera Federal. O

¹⁶ Disponível em <http://www.ibama.gov.br/licenciamento/> Acessado em 21/05/13.

anfitrião é o órgão estadual competente ou IBAMA, no entanto quem operacionaliza e custeia a atividade é o empreendedor. O planejamento da atividade é uma das ações de comunicação previstas no Plano de Comunicação Social, já acordado anteriormente ao evento entre a empresa e o órgão governamental responsável pelo licenciamento. Todos os *stakeholders* presentes nas áreas de influência direta e indireta do empreendimento têm participação prevista na audiência pública.

Depoe e Delicath (2004 apud COX, 2010) apresentam os cinco principais motivos para a falta de efetividade das audiências públicas nos EUA: (1) operam em modelos de racionalidade tecnocrática, “catequizando” e persuadindo o público a legitimar as decisões do governo; (2) ocorrem tardiamente no processo de tomada de decisão; (3) segue uma trajetória de adversários com aqueles que decidem e anunciam e aqueles que defendem; (4) não possuem os mecanismos adequados e fóruns para diálogos informais com *stakeholders*; e (5) não possuem acordos prévios que garantam que as contribuições coletadas na audiência terão impacto nos resultados das decisões.

No Brasil, somente o segundo e o quinto motivo não se aplicam no caso de licenciamento de novos empreendimentos. Pois a audiência pública ocorre no início do processo, na fase de projeto do empreendimento, para a obtenção da Licença Prévia. E as contribuições coletadas na audiência são incluídas pela agência ambiental no formato de condicionantes para a obtenção da licença, inclusive passível de demanda de novos estudos a serem adicionados ao Estudo de Impacto Ambiental (EIA), documento base da audiência.

Modelos alternativos aparecem na esfera não governamental quando os espaços de participação tradicionais, estabelecidos pelo governo, não são efetivos. Tanto cidadãos, cientistas, ambientalistas, indústria e oficiais de governo buscam alternativas de diálogo e resolução de conflitos bilaterais e multilaterais. Existem novos modelos de participação no Brasil que variam entre comitês consultivos junto a órgãos públicos (ex. Conselho Estadual de Meio Ambiente – CONSEMA – do Estado de São Paulo), parcerias para gestão de recursos socioambientais (ex. Fundação O Boticário e Reserva Natural Santo Morato) e colaboração baseada na comunidade (ex. Fórum Floresta do Mato Grosso do Sul, do qual participam empresas como a Fibria, ONGs como a WWF Brasil e o governo como a Semadur – Secretaria Municipal de Meio Ambiente e Desenvolvimento Urbano de Campo Grande).

Para Cox (2010) há três maneiras para resolução de conflitos socioambientais: arbitragem, mediação e colaboração. A arbitragem normalmente refere-se a um processo formal realizado em tribunais, no qual uma terceira parte neutra julga sobre o conflito a partir de visões opostas dos participantes. A mediação é um processo de facilitação, com participação de um mediador, para auxiliar os opositores a encontrarem uma solução acordada entre as partes. E a colaboração pode ter um mediador ou não. O que a diferencia é a participação ativa dos envolvidos. Segundo Walker (2004 apud COX, 2010, p.127), o aprendizado colaborativo se distingue das demais formas de participação pública em oito aspectos: (1) menor competitividade; (2) aprendizado mútuo e baseado em fatos; (3) permite identificar diferenças entre valores a serem exploradas, (4) foca nos interesses e não nos posicionamentos, (5) a responsabilidade de implementação é compartilhada, (6) conclusões são elaboradas pelos participantes por meio de um processo reflexivo, interacional e interativo, (7) processo contínuo, (8) potencial de desenvolvimento de habilidades individuais e coletivas de gerenciamento de conflito, liderança, tomada de decisão e comunicação.

Exemplos de colaboração bem sucedida tem sido objetos de estudo de diversos pesquisadores da comunicação ambiental. Cox sintetiza esse conhecimento em cinco requerimentos básicos, conforme descritos no quadro abaixo:

Quadro 7: Requerimentos Básicos para Gerenciamento de *Stakeholders*.

Requerimentos para uma colaboração bem sucedida.
1. Relevantes <i>stakeholders</i> presentes.
2. Participantes adotam uma abordagem de resolução de problemas.
3. Todos os participantes tem acesso aos recursos necessários e às oportunidades para participar das discussões.
4. Decisões são geralmente alcançadas por consenso.
5. Agências ambientais relevantes guiam suas atividades por meio de recomendações provenientes de processos de colaboração.

Fonte: Quadro adaptado de Cox (2006, p.128).

No entanto, a colaboração e o processo de consenso têm suas limitações. Burgess e Burgess (1996 apud COX, 2010, p.130) afirmam que a construção de consenso é eficiente nas disputas em que os interesses em jogo são de menor gravidade. Porém, em situações de diferenças de valores enraizados (como a condição de “sagrado” do bem natural para comunidades indígenas) ou desconfortos irredutíveis com perdas e ganhos (deslocamento

de pessoas devido a degradação ambiental), o processo não funciona tão bem. Cox (2010) sistematiza as críticas mais comuns dos pesquisadores de comunicação ambiental: (1) *stakeholders* talvez não representem uma variedade de públicos, (2) colaborações locais podem criar precedente sobre exceções às normas nacionais que se aplicam somente naquela localidade, (3) assimetria de poder pode gerar cooptação, (4) pressão por consenso pode levar ao “mínimo denominador comum”, (5) consenso tende a deslegitimar o conflito e a militância, (6) grupos colaborativos podem não ter autoridade para implementar suas decisões, (7) valores irreconciliáveis podem dificultar acordos.

Mouffe (2009 apud COX, 2010) confronta a capacidade de consenso para a resolução de conflitos socioambientais apresentando o que denomina de “paradoxo democrático”. Há uma tensão, um conflito intrínseco, entre a democracia liberal – respeito às liberdades individuais – e a tradição democrática da igualdade e o respeito pelo desejo da maioria. E ainda, ao pensarmos nos paradigmas da comunicação contemporânea é preciso considerar o valor do “dissenso”. Entendido como “um questionamento da, uma rejeição da, ou um desacordo com a reivindicação ou premissa do argumento de um interlocutor” (COX, 2001, p.142). A valorização do dissenso leva a abrir novas oportunidades de compreender as diferenças e inovar na tomada de decisão. Faz-se necessário frisar que em situações de grandes diferenças entre princípios organizacionais e interesses não é possível alcançar a colaboração plena, no entanto isso não significa a impossibilidade de um relacionamento. O pensamento crítico de Deetz (2011) sobre as teorias nativas de comunicação e sua inaptidão aos processos colaborativos faz com que o autor se aproxime das proposições teóricas da comunicação ambiental. Podemos inclusive considerar que algumas proposições teóricas de comunicação ambiental façam parte da PARC.

Devido às diferenças entre propósitos de atuação das organizações, alguns autores da comunicação ambiental especificam um conjunto de pressupostos teóricos para o estudo sobre a comunicação das empresas. A comunicação corporativa ocupa um lugar separado de análise, chamado de “militância corporativa” e sempre vinculado ao marketing verde e discursos que privilegiam os posicionamentos da organização. Nota-se que a comunicação institucional, inclusive as relações públicas, é sempre avaliada criticamente. A linha de estudos de retórica ambiental e seu discurso também se aplicam ao mundo corporativo. Cox sintetiza em quatro categorias os mais frequentes tipos de comunicação corporativa encontrados pelos pesquisadores da comunicação ambiental nos EUA: (1) a prática do

marketing verde ou a construção de uma identidade ambiental para produtos, imagens e comportamentos corporativos, (2) campanhas de militância industrial (*lobby*), focadas em exercer influência sobre os marcos regulatórios, legislação, regras das agências estatais e a opinião pública; (3) definição de estratégias legais mais agressivas para desacreditar ou intimidar críticas ambientais; e (4) estratégias de comunicação agressivas conhecidas como processos judiciais “*SLAPP – Strategic Litigation Against Public Participation*” (Contencioso Estratégico Contra a Participação Pública).

O autor descreve a “complexa dança” de identidade na comunicação organizacional do setor privado, que sugere como um movimento esquizofrênico, em que há o “esforço de muitas empresas para parecer verde, enquanto se opõem ativamente às proteções ambientais (marcos regulatórios) com frequência” (COX, 2010, p. 332).

Corbett detalha a investigação sobre a atuação das relações públicas e para isso resgata um termo usual no mercado americano “*spin-doctoring*”, o que significa em português a inversão dos fatos e posições para que a mensagem beneficie os interesses de alguém, no caso a organização. A autora, contudo, aceita que há variações na comunicação organizacional, a depender da filosofia da organização.

“Os objetivos dos profissionais de RP no sistema comercial são de comunicar a eficiência e as formas industriais nas quais conduz os negócios da empresa. A maneira de como isso aparece na prática e na comunicação depende das filosofias e requerimentos que guiam a organização.” (CORBETT, 2006, p. 252)

Ela também reconhece o valor de mercado da comunicação como um diferencial, ao afirmar as vantagens da comunicação das práticas que a empresa considera como ambientalmente responsáveis, particularmente aquelas que vão além da obrigatoriedade legal. Considera que as RP são um dos componentes da posição estratégica de muitas empresas frente às questões socioambientais. Entre os objetivos de RP encontra-se o de proporcionar um clima favorável aos negócios, o que significa a capacidade de gerar lucro e criar um sentimento público positivo simultaneamente. A autora acredita que esse objetivo não é contrário e nem excludente à proteção ambiental. Mas observa que algumas empresas não veem dessa maneira. E nesses casos há uma mudança na ação dos departamentos de RP que passam da relação de guardiões da identidade da empresa para o

foco no “esverdeamento” da comunicação, por meio da defesa da sustentabilidade, do cumprimento voluntário de algumas demandas ambientais e do aproveitamento das vantagens de mercado e da legislação.

Há a constante preocupação com a autenticidade da mensagem da comunicação organizacional. Seria um “*green spin*” (inversão verde)? Expressaria somente uma imagem desconectada da realidade ou teria um lastro com o desempenho dos processos, serviços e produtos organizacionais? O famoso termo do movimento ambientalista internacional “*walk the talk*” (“fazer o que diz”) é posto em evidência. Corbett (2006) lista um conjunto de estratégias encontradas no mercado de RP para endereçar as demandas socioambientais. Há o entendimento de que diferentes abordagens teóricas de RP coexistem, tanto antigas quanto novas. Coexistem, portanto, práticas mais assimétricas e de apenas uma via da comunicação com modelos simétricos, de duas vias, em que há benefício mútuo entre a organização e seus públicos para então construir relacionamentos de longo prazo. O quadro abaixo sintetiza as principais colocações da autora referente às práticas de RP encontradas na comunicação ambiental corporativa atualmente, do ponto de vista empírico. Nota-se, apesar de todas as ressalvas feitas pela autora, que estão listados apenas exemplos com destaque para o caráter manipulador e controlador da comunicação das empresas. Somente a comunicação das organizações do terceiro setor e a do movimento ambientalista possuem crédito e confiança pela autora, portanto são consideradas comunicações ambientais legítimas.

Quadro 8: Estratégias de Relações Públicas.

Estratégias e Práticas de relações públicas no contexto da Comunicação Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão: influenciar pela satisfação de ambos, persuasor e persuadido. • Segurar a informação e disponibilizá-la em momentos pré-determinados. • Disponibilizar informação junto com outras mensagens específicas para influenciar a percepção pública. • Produzir ou distorcer informação. • Comunicar informações somente para audiências selecionadas. • Controlar a mídia como fonte de distribuição de informação. • Apresentar informações distorcidas de fontes aparentemente confiáveis. • Fazer a gestão da percepção. • Criar deliberadamente a dúvida e a incerteza. • Legitimar e deslegitimar informações científicas.
---	--

	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer <i>greenwashing</i> – maquiagem verde: “desinformação disseminada por uma organização para apresentar uma imagem pública de ambientalmente responsável.” (p. 263) • Esverdear a imagem e a identidade da organização. • Alternar o senso de culpa da organização para os indivíduos. • Criar campanhas institucionais nas associações setoriais que representam os interesses de um setor específico de negócios. • Criar organizações sem fins lucrativos que pareçam ONGs ambientalistas, mas na verdade não são fundadas por cidadãos e sim por empresas para a defesa de seus interesses (<i>front groups</i>).
--	---

Fonte: Síntese elaborada pela pesquisadora a partir dos conceitos apresentados por Corbett (2006).

Interessante notar que Corbett (2006) quase não considera o engajamento com *stakeholders* como uma ação de RP. Traz apenas um exemplo, o da fábrica de tapetes *Interface* (caso reconhecido internacionalmente como prática de excelência em sustentabilidade) para ilustrar uma empresa que levantou as expectativas de seus públicos antes mesmo da onda verde se estabelecer no setor.

O valor da comunicação na comunicação ambiental é colocado acima do contexto organizacional, posicionado no nível das relações humanas e da relação homem-natureza, mediadas pela comunicação capaz de promover a mudança ambiental necessária. Considerada uma mudança de paradigma cultural. Os pesquisadores Dunlap e Van Liere (1978) criaram uma escala para medir o chamado *New Environmental Paradigm* (NEP) – Novo Paradigma Ambiental - em contraposição ao *Dominant Social Paradigm* (DSP) – Paradigma Social Dominante – termo cunhado por Pirages e Ehrlich (1974). São dois paradigmas que facilitam a articulação e debate sobre o tema socioambiental. De um lado o Paradigma Social Dominante que consiste na ideologia antropocêntrica e instrumental. Uma relação hierárquica entre o homem e a natureza. Na qual crescimento é considerado progresso e os recursos naturais e humanos têm somente valor instrumental para as pessoas. Do outro lado está o Novo Paradigma Ambiental, referente à interdependência, às

relações não hierárquicas e à valoração do mundo natural em toda sua complexidade e diversidade.

O DSP e a visão crítica dos pesquisadores justifica-se pelo contexto em que estão inseridas as empresas, no modelo econômico capitalista e no modelo político neoliberal. Assim é de interesse eminente das empresas a sua sobrevivência em um espaço com pouca regulamentação governamental e muitas oportunidades de mercado em consonância com as demandas dos *stakeholders*. No entanto, o modelo de crescimento capitalista da maneira como é operacionalizado hoje não promove a sustentabilidade. No discurso das empresas encontra-se a crença de que o ajustamento do mercado pelo livre comércio é suficiente para a resolução das crises econômicas, ambientais e sociais.

Apesar das críticas e revisões ao NEP, como o Novo Paradigma Ecológico de 2000 elaborado por DUNLAP, sua aceitação acadêmica foi ampla. (DUNLAP, 2008) Uma revisão dos 30 anos de pesquisa usando a escala do NEP, incluiu 69 estudos e considerou o NEP como o método mais utilizado para avaliar as atitudes ambientais das pessoas. (HAWCROFT e MILFONT, 2010) No entanto, o próprio autor Dunlap (2008) reconhece que a apropriação desse conhecimento pela sociedade e a consequente mudança de atitude foi abaixo de suas expectativas, estimadas há quase 40 anos atrás.

No curto prazo, retomar o *momentum* para a adoção do NEP pela sociedade dependerá de mudança política, particularmente da institucionalização de lideranças que se baseiem e promovam o entendimento científico das condições ecológicas, em vez do ceticismo ambiental. No longo prazo, restará a habilidade de cientistas, cidadãos e agentes políticos o reconhecimento e entendimento da realidade da deterioração ecológica. (DUNLAP, 2008, p. 15)

Há uma parcela dos estudiosos de comunicação ambiental que trabalham juntamente com o campo da educação ambiental e da comunicação científica. Pois partem do princípio de que as mudanças de atitude dos indivíduos e de paradigma da sociedade requer um maior acesso e entendimento das questões científicas sobre o planeta e a relação homem-natureza.

1.6 COMUNICAÇÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA

O subcampo da comunicação da responsabilidade social corporativa (RSC) – *CSR communication* – é o mais recente esforço de pesquisadores que buscam compreender a comunicação na relação entre empresas e sociedade, muito influenciado pelos estudos sobre ética nos negócios. Seus tópicos de estudo estão presentes nas revistas acadêmicas de gestão e comunicação a partir de 1999. Grande parte das teorias utilizadas é originária dos campos da comunicação organizacional e da administração. Assim, o foco no contexto organizacional favorece sua aproximação com a teoria de *stakeholder*, pois são estudadas as ações comunicacionais para os diversos públicos da organização. Muitos desafios de pesquisa são encontrados já que os tempos atuais são de desconfiança frente à comunicação das organizações, principalmente do setor privado, enquanto que a responsabilidade social implica em princípios de transparência e prestação de contas. (IHLEN et al., 2011)

A comunicação da RSC foca no objeto de estudo organização e tem por definição o escopo das práticas de responsabilidade social (RS) que atualmente abrangem o tripé da sustentabilidade. O quadro abaixo resume as principais características deste subcampo de estudo.

Quadro 9: Comunicação da RSC.

	Comunicação da RSC (IHLEN et al., 2011)
Definição	“RSC como uma atividade é a tentativa das corporações de negociar sua relação com <i>stakeholders</i> e o público em geral. [...] Comunicação de RSC trata das maneiras pelas quais as corporações comunicam nesse processo (de relação) e sobre essa relação; é o uso corporativo de símbolos e linguagem referentes a esses assuntos.” (p.8)
Dimensões	<ul style="list-style-type: none">• Constitutiva: participação dos <i>stakeholders</i> e práticas de negócios éticas.• Manipulativa: discursos organizacionais e formação de identidade/reputação.
Áreas de estudo	<ul style="list-style-type: none">• Teoria da Comunicação e RSC;• RSC, retórica e discurso;

	<ul style="list-style-type: none"> • RSC e Relações com Mídia; • Diálogo social e relações com <i>stakeholders</i>; • Marketing e responsabilidade social das empresas; • Gestão da Reputação; • Comunicação de Risco; • Gestão da Comunicação e ferramentas e práticas de RSC.
--	---

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos apresentados Ihlen et al. (2011).

CAPÍTULO 2

TEORIAS DE STAKEHOLDERS NOS ESTUDOS DE ADMINISTRAÇÃO

As teorias de *stakeholders* são em sua maioria desenvolvidas em duas áreas de estudo da administração. A primeira a ser apresentada abaixo é a da responsabilidade social, que se origina tanto na corrente de pesquisa em “ética empresarial” (*business ethics*), quanto na de “empresas e sociedade” (*business and society*), inclusive com interface junto à administração estratégica, configurando o *momentum* de sistematização formal da primeira teoria de *stakeholder* em 1984. Em segundo lugar serão apresentados os modelos de governança, incluindo a governança corporativa, já que é no âmbito da teoria da firma que nasce uma discussão fundamental da administração sobre *stakeholders* e o propósito das empresas.

2.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A responsabilidade social para Oliveira não é um campo de estudo e sim “uma área de interesse inter e multidisciplinar” (OLIVEIRA, 2008, p.10). Mas as pesquisas de responsabilidade social tomaram forma e consolidaram suas principais vertentes teóricas inicialmente no campo da administração. As variadas definições teóricas de responsabilidade social empresarial e outras vertentes, como responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial, se misturam às versões apropriadas pelas empresas em seus discursos apresentados ao mercado. Há um esforço constante dos pesquisadores na sistematização teórica, evidenciando a evolução dos conceitos e esclarecendo os termos propostos. Portanto, para o presente estudo, optou-se pelo resgate histórico apresentado por: Ashley et al. (2000), Pereira & Campos Filho (2007) e Oliveira (2008).

Em 1919, nos EUA, surge o primeiro questionamento sobre o direcionamento do capital de uma empresa, em um novo contexto econômico, industrial e competitivo, com empresas de capital aberto. Na corte americana de Michigam, um grupo de acionistas, John e Horace Dodge, processou a empresa Ford por não concordar com a decisão do presidente e acionista majoritário, Henry Ford, de investir parte do lucro na própria empresa para melhoria da produção e aumento de salários. Esse investimento foi definido como

investimento com objetivo social. Os Dodges ganharam a causa com a sentença de que a “corporação existe para os benefícios de seus acionistas” (ASHLEY et al., 2000, p.2). Outras causas ocuparam as cortes americanas, até que em 1953 o caso “*A.P. Smith Manufacturing Company X Barlow*” teve um desfecho diferente. A Suprema Corte de Nova Jersey estabeleceu que a corporação poderia buscar desenvolvimento social e aprovou a decisão da empresa em doar parte de seu lucro para a Universidade de Princeton. Assim, inicia-se a formação da lei da filantropia corporativa e surgem vários estudos em torno das novas práticas das empresas americanas. Os defensores da responsabilidade social corporativa argumentavam que outras ações empresariais de objetivo social também deveriam ser consideradas, já que a filantropia era legítima. Alguns autores dispuseram-se contra a responsabilidade social, como Milton Friedman (1962, 1970, 2009a, 2009b) que por meio da teoria dos direitos de propriedade afirmou:

há apenas uma única responsabilidade social dos negócios – utilizar seus recursos e engajar-se em atividades desenhadas para o aumento de seus lucros enquanto estas estejam dentro das regras do jogo, isto é, engajar-se em uma competição livre e aberta sem fraudes e/ou mentiras. (FRIEDMAN, 2009b, p.55).

As correntes acadêmicas defensoras da responsabilidade social dividem-se em duas abordagens: a ética/normativa e a instrumental. A abordagem ética, oriunda das questões religiosas e morais, argumenta que ser responsável com a sociedade é a coisa certa a ser feita, moralmente aceita, independente se isso incorre em maiores custos para a organização. Já a abordagem instrumental, como o nome sugere, identifica benefícios para as empresas, uma relação direta entre a prática socialmente responsável e os resultados econômicos.

Essas correntes acadêmicas surgiram na década de 1970 e compõem quatro linhas de investigação. A primeira é a área de estudos da ética nos negócios, *Business Ethics*, na qual a filosofia e administração dialogavam sobre as finalidades das organizações. Caracteriza-se pela atitude normativa e baseia-se nos valores morais das decisões das empresas e suas respectivas consequências. As demais linhas são de caráter instrumental. A segunda é relativa à gestão social, incluindo os investimentos sociais privados, *Social Issues Management*, apresentando o extremo da visão instrumental. Tal corrente surge para tratar

e investigar os conflitos da empresa com a sociedade, posicionando os problemas sociais como variáveis para gestão estratégica de uma empresa. A terceira trata da relação das empresas com o meio ambiente, a partir dos impactos causados pelas suas operações e uso dos recursos naturais. Em 1980, tem-se o surgimento da quarta linha, escola de *Business and Society*, que buscava compreender a visão sociopolítica da relação entre empresa e sociedade. Os principais autores Carrol, Donaldson & Dunfee, Friederick e Wood foram fundamentais para a evolução dos conceitos (OLIVEIRA, 2008).

Vertentes como responsabilidade social corporativa (RSC), responsividade social corporativa, cidadania corporativa, entre outras, surgiram com o intuito de precisar em detalhes o comportamento esperado das empresas nessa relação com a sociedade. “A empresa e a sociedade formam uma rede de relações permeadas por disputas de poder, por acordos contratuais e pela busca da legitimidade” (PEREIRA & CAMPOS FILHO, 2007, p.5). O quadro abaixo apresenta as principais definições:

Quadro 10: Conceitos de RSE e de RSC.

Academia	Mercado
<p>“A RS engloba as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que uma sociedade tem das organizações em um determinado momento.” (CARROL, 1979)</p> <p>“A RS tem três dimensões: 1. princípios de responsabilidade social (legitimidade, responsabilidade pública e arbítrio dos executivos); 2. processos de capacidade de resposta social (percepção do ambiente, gerenciamento de <i>stakeholders</i> e administração de questões); e 3. resultados das ações de responsabilidade social (efeito nos <i>stakeholders</i>, tanto internos quanto externos e efeitos institucionais externos).” (WOOD, 1991)</p>	<p>“A RSE é a forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade.” (INSTITUTO ETHOS, 2001)</p> <p>“A RSC é o compromisso das empresas em contribuir para o desenvolvimento econômico sustentável através do trabalho com os empregados, suas famílias e a</p>

<p>“O modelo de responsabilidade social corporativa apresenta uma visão ampliada das relações de troca da corporação com a sociedade, incluindo valores para o desenvolvimento econômico e social que legitimam a existência das empresas e permeiam seus processos decisórios.” (SWANSON, 1995)</p>	<p>sociedade como um todo a fim de melhorar suas vidas de maneira que seja bom para os negócios e para o desenvolvimento.” (BANCO MUNDIAL)</p>
--	--

Fonte: Síntese elaborada pela autora a partir dos conceitos apresentados por Ashley et al. (2000), Pereira & Campos Filho (2007) e Oliveira (2008).

2.2 TEORIA DE *STAKEHOLDERS*

Em 1977, o pesquisador e professor Freeman de administração estratégica da Universidade de Wharton nos EUA, desenvolvia um estudo que seria então considerado a base fundamental da teoria de *stakeholder*. Lançado em 1984, o livro *Strategic Management – A stakeholder approach* sistematizou o conhecimento produzido sobre o tema na época e propôs uma mudança de abordagem para o planejamento estratégico dos gestores do setor privado. Sua motivação era contribuir para a gestão estratégica e gerencial, endereçar os desafios enfrentados nos novos “tempos turbulentos”, como a grande diversidade de demandas e de tarefas nas mãos dos gerentes (FREEMAN, 2010). O autor desenvolveu então um modelo esquemático, “*framework for management, the stakeholder framework*”, para que gestores fossem capazes de modificar e ampliar sua visão do ambiente externo, entendê-lo de forma sistemática e assim gerenciar as mudanças de maneira mais positiva e proativa.

As demandas exercidas sobre os gestores nas empresas sediadas nos EUA eram, na época, as de gerenciamento da diversidade e da turbulência e da resistência às pressões de grupos distintos da sociedade para assim sair do ciclo de crise-reação-crise (Idem, p.4). Um modelo teórico voltado para a tomada de decisão estratégica. Foi baseada no ambiente de negócios da década de 1980. As mudanças apresentadas por este modelo corroboram com a presente necessidade de revisão das teorias sobre estratégia.

Relevante verificar o que ele considerou como principais mudanças internas e externas que fizeram com que os gestores não fossem mais capazes de lidar com os desafios cotidianos das empresas. Primeiramente novos processos produtivos, como a linha de produção, isso quer dizer trabalhos (*job*) mais especializados e maior volume de trabalho realizado (*work*); novas tecnologias e fontes de energia disponíveis e concentração da produção nas áreas urbanas. Em segundo lugar as mudanças na governança das organizações, que eram pequenas empresas familiares em sua maioria, modelo proprietário-gerente-funcionários e cresceram, passando a ter trabalhadores e membros externos da família em número muito maior do que os próprios familiares (Idem, p. 5). Houve então uma separação entre propriedade e controle. A propriedade ficou mais dispersa (bancos, acionistas e outras instituições financeiras passaram a fazer parte do capital). E, em terceiro, as mudanças de comportamento e de posicionamento dos *stakeholders* da sociedade, mais atuantes e exigentes. “Para serem bem sucedidos, os altos gerentes da firma tiveram que simultaneamente satisfazer os proprietários, os empregados e seus sindicatos, fornecedores e clientes” (Idem, p.6).

As mudanças ocorridas na nova divisão do trabalho em uma fase mais desenvolvida do capitalismo industrial, da corporação moderna, chamada pelo autor de entidade conversora de recursos, criou a necessidade de perceber, ouvir e dar voz (mesmo que de forma controlada) a um grupo de indivíduos que historicamente não eram notados pelos gestores. Freeman reafirma que mesmo que muitos autores tenham falado que a empresa é uma instituição social, ela só existe porque o ambiente externo permite a existência do modelo de produção capitalista (Idem, p.8).

Freeman identificou quatro campos de pesquisa que já utilizavam de alguma maneira a identificação de *stakeholders*: Planejamento Corporativo, Teoria de Sistemas, Responsabilidade Social Corporativa (correntes teóricas “*Business and Society*” e “*Social Issues in Management*”) e Teoria Organizacional. O autor apontou desde o princípio uma diferença crucial entre os enfoques de engajamento de *stakeholders*:

A característica diferenciadora da literatura em responsabilidade social corporativa é que pode ser vista como aplicando o conceito de *stakeholders* a grupos de *stakeholders* não

tradicionais que são geralmente concebidos em termos de relações adversárias com a firma. Em particular, menos ênfase é dada em satisfazer os proprietários e comparativamente mais ênfase é dada nos públicos ou na comunidade ou nos empregados. (Idem, p.38)

Ele observou uma relação fiduciária entre a empresa e o conjunto de *stakeholders*. A definição de Freeman para *stakeholder* é:

Stakeholder é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar, ou ser afetado pelo alcance do propósito da corporação. *Stakeholders* incluem funcionários, clientes, fornecedores, acionistas, bancos, ambientalistas, governo e outros grupos que podem ajudar ou causar danos à corporação. (Idem, p. vi)

A escolha do termo foi intencional para ilustrar a diferença dos públicos que tem *stake* - parte/interesse - em uma organização. Não eram mais apenas os acionistas, *stockholders* (EUA) e *shareholders* (Inglaterra), e sim todos os públicos da sociedade.

A teoria de *stakeholder* inicial apresentada por Freeman trouxe novas questões para o relacionamento entre empresas e *stakeholders*. Inclusive, a ação de gerenciar as estratégias de uma organização a partir das posições dos *stakeholders* previa mudanças no cotidiano da organização. Uma situação nova, pois até então as empresas não aceitavam a ideia de modificar seus rumos conforme pressões sociais e/ou influência de grupos externos, a menos que vindas dos próprios investidores e acionistas. Para isso o processo de análise de *stakeholders* sugerido pelo autor contemplou a análise dos *stakeholders*, análise de valores (da empresa e dos *stakeholders*) e análise da agenda social atual e futura (assuntos e temas de relevância). A função social da empresa foi então colocada conforme sua aderência aos temas sociais do momento.

Organizações que não possuem uma estratégia de negócios apropriada no tempo não são socialmente viáveis e experienciam uma grande montante de turbulência interna e externa. O que a organização defende não é consistente com os valores de seus membros causando estresse interno; e não é consistente com as necessidades dos *stakeholders* ou assuntos sociais da época causando estresse externo. (Idem, p.101)

Desde a década de 80, a teoria de *stakeholder* foi rapidamente incorporada pelas lideranças dos movimentos ambientalistas e de responsabilidade social que postularam a necessidade de

um novo modelo de governança para promover a sustentabilidade. Diversos autores organizaram essa evolução teórica, propondo uma espécie de versão mais avançada daquela desenvolvida por Freeman, com novos aspectos em sua definição. Em primeiro lugar, utiliza-se uma visão mais ampla de responsabilidade social, pois postula que a organização tem obrigação com os grupos constituintes da sociedade, deve ouvir e atender seus interesses, pois são interdependentes. “Portanto, a atividade empresarial vai além da transação de mercado, constitui uma rede de relações competitivas e cooperativas entre pessoas e suas múltiplas organizações.” (BORGER, 2001).

Em segundo lugar, argumenta-se que a maneira como uma empresa se relaciona com seus *stakeholders* e com o meio ambiente é fundamental para entender como esta opera e adiciona valor ao seu negócio. O seu relacionamento molda e demonstra a sua identidade, a empresa é o que ela faz. O terceiro aspecto propõe uma conexão direta entre geração de riqueza para a empresa e criação de valor para todos os *stakeholders*. “Riqueza organizacional é a medida somada da capacidade da organização em criar benefícios para qualquer um e todos os *stakeholders* no longo prazo.” (POST et al., 2002, p.45) E por fim, a quarta questão teórica é a prestação de contas e a transparência da organização, apresentadas em inúmeras iniciativas do mercado como princípios do relacionamento com os *stakeholders*.

Nota-se, desta maneira, como o relacionamento com *stakeholders* tornou-se central na gestão da organização, desde sua identidade organizacional e reputação reconhecida pelos públicos, como também suas estratégias de negócios elaboradas internamente e revisitadas a partir desse diálogo social constante. No entanto, desde o princípio e inclusive com as recentes modificações, a teoria de *stakeholder* (TS) não caracteriza o relacionamento como uma atividade raiz da comunicação. Para exemplificar esse posicionamento, a TS é detalhada abaixo segundo sua filosofia e seu entendimento sobre a natureza dos relacionamentos; o papel da comunicação, relações públicas e demais áreas gerenciais; e os processos de definição das estratégias.

2.2.1 Filosofia e esquema teórico da Teoria de *Stakeholder*

Segundo Freeman, uma organização possui no mínimo três níveis diferentes para o gerenciamento de suas relações. Primeiramente há a perspectiva racional, na qual são identificados os públicos que afetam e são afetados pelas operações e seus assuntos de interesse percebidos e reconhecidos pelos gestores. Um mapa racional destes indivíduos e grupos é estabelecido. O segundo nível é constituído pelos processos que de forma implícita ou explícita se instauram na organização a fim de gerenciar esses relacionamentos. Faz-se necessário verificar como esses processos se dão e se todos se incluem no primeiro mapa de *stakeholders*, aquele que apenas considerava a visão racional. A segunda perspectiva auxilia o gestor a notar que muitos relacionamentos se concretizam diariamente sem serem identificados formalmente. E como identificá-los? Nesse momento torna-se claro na filosofia da TS a posição da perspectiva relacional como paradigma que define uma organização. Pois para enxergar os relacionamentos da empresa o autor sugere verificar os processos internos desenvolvidos diariamente para o cumprimento de tarefas operacionais, as rotinas de gestão, as políticas e estratégias. Isto quer dizer, uma organização relaciona-se ininterruptamente para existir. E o terceiro nível do relacionamento é a perspectiva transacional, as negociações e trocas propriamente ditas realizadas entre a organização e seus *stakeholders* com o objetivo de equalizar os interesses dos *stakeholders* com os propósitos de negócios da organização. Também identificadas como os resultados dos processos de relacionamento, o que de fato ocorre no cotidiano organizacional. Novamente, faz-se necessária a verificação do alinhamento entre o que é identificado formalmente e o que é praticado. Para o autor, a capacidade de relacionamento de uma organização depende de sua habilidade em reconhecer os três níveis, tanto o nível racional, quanto os de processo e o transacional; de forma a serem complementares, evitando assim análises incompletas e parciais.

O modelo teórico de TS especifica diversos procedimentos para a construção dos mapas de *stakeholders*, como também as variáveis de análise para escolha e categorização dos indivíduos e grupos. São identificados os temas de interesse como também as forças de poder, entre elas políticas, econômicas e formais (no caso de membros de conselhos, acionistas e demais *stakeholders* com poder de voto). No caso da identificação dos processos organizacionais, são detalhadas metodologias de planejamento estratégico, análise de cenários, análise de ambientes internos e externos, entre outras. Mas o autor faz uma ressalva crítica ao avaliar que somente esses recursos não são suficientes para lidar

com a complexidade do ambiente e os respectivos *stakeholders*. Neste momento da análise, a comunicação e a representação simbólica aparecem timidamente, mostradas como objetivos dos processos organizacionais. Ao detalhar os resultados dos relacionamentos, as transações, o autor repassa aquelas tradicionais do setor, como a produção e venda de produtos e serviços, negociações sindicais, aquisição de materiais, contratações de serviços e pessoas. E amplia para qualidade de vida de funcionários, satisfação dos consumidores, alinhamento de interesses de acionistas, etc. (Idem, p.74).

O grande desafio de mudança para os gestores de estratégia da época frente à proposta de Freeman na TS é a mudança de posicionamento, que necessita da presença de um gestor com liberdade para cooperação e voluntarismo, isto é:

Voluntarismo significa que a organização deve, por sua própria vontade, buscar satisfazer seus *stakeholders*-chave. A situação quando a solução para um problema de um *stakeholder* é imposta por uma agência governamental ou uma corte deve ser vista como um fracasso gerencial. (Idem, p. 75)

A fim de exemplificar essa mudança, o autor cria o jogo do “Dilema do *Stakeholder*” e usa como metáfora o “Dilema do Prisioneiro”, no qual as restrições de comunicação entre dois acusados de um crime faz com que eles não possam combinar suas estratégias a fim de suavizarem suas penas a partir de um acordo de delação premiada. O ponto central da TS é demonstrar que para os gestores e seus respectivos *stakeholders* não devem existir barreiras de comunicação. E o esforço do gestor para a negociação e cooperação deve ser padrão nos relacionamentos e substituir o conflito apresentado como modelo corrente na época. As principais proposições da TS que qualificam a postura de voluntarismo de uma organização são (Idem, p.78-80):

- Desenhar e implementar processos de comunicação com múltiplos *stakeholders*.
- Negociar temas críticos com *stakeholders* e buscar acordos voluntários.
- Generalizar a abordagem de marketing para compreensão de múltiplos *stakeholders* (pesquisas, entrevistas, fóruns, análises, etc.).

- Integrar profissionais especialistas em compreender os *stakeholders* (*boundary spanners*) como os gestores de relações públicas, nos processos de formulação estratégica.
- Ser proativa, antecipar as preocupações dos *stakeholders* e tentar influenciar seu ambiente.
- Alocar recursos adequados para a gestão dos relacionamentos com os *stakeholders*.
- Modelo mental do gestor para “servir” as demandas dos *stakeholders* (“*stakeholder-serving*” terms).

A postura de gestão proposta pela TS apresentada acima posiciona a comunicação de forma estratégica e enfatiza a perspectiva relacional. Inclusive o autor faz uma larga descrição sobre as funções gerenciais que participam da formulação estratégica da organização e tanto a área de comunicação, como as áreas de marketing e relações públicas possuem suas contribuições e importâncias bem definidas. Interessante o papel delegado aos profissionais de relações públicas. São considerados os “*boundary spanners*”, profissionais que tem sensibilidade, habilidades e trânsito para conhecerem em detalhes as percepções dos *stakeholders* e assim relacioná-las com os propósitos da empresa. “A crença é de que esses gerentes, que são reconhecidos por serem sensíveis às necessidades dos *stakeholders*, estão na melhor posição para representar os interesses deles (*stakeholders*) dentro da organização.” (Idem, p.79)

Por outro lado o entendimento de comunicação pelo autor é ainda restrito à perspectiva mecanicista, o que não surpreende, pois nas décadas de 70 e 80, época de formulação da TS, essa era de fato a principal corrente teórica pesquisada na academia norte americana e praticada no mercado. Desse modo, quando o autor relaciona as estratégias tradicionais que dão conta das interações com os *stakeholders*, ele posiciona a abordagem de relações públicas tão somente no segundo nível de evolução (níveis elaborados pelo próprio autor), considerando-a como os esforços de contar a história da empresa, comunicar com líderes de opinião, projetar a imagem desejada e construir reputação. As quatro estratégias são: 1. Ignorar os *stakeholders*; 2. Abordagem de relações públicas; 3. Negociação implícita; e 4. Negociação explícita. Somente na quarta aparece a comunicação de duas vias e a busca por soluções satisfatórias para ambos os lados (*win-win solutions*) (Idem, p.165). E há ainda

uma clara sugestão para que o papel e as atribuições desses profissionais de comunicação sejam revistos. Como por exemplo, a necessidade de voltarem-se também para o ambiente interno e ampliarem seu conhecimento sobre os processos operacionais da empresa e seus objetivos estratégicos. E também desvincularem-se da postura de defesa da organização a qualquer custo e reconhecerem ganhos aos interesses dos *stakeholders*. O autor posiciona a negociação como o nível mais avançado e a distingue da comunicação, mostrando que as habilidades de comunicação são fundamentais, mas isso não é sinônimo de relacionamento.

Os assuntos Externos (*EA - External Affairs*) possuem habilidades comunicacionais. Se gestão de *stakeholder* for feita seriamente, então essas habilidades precisam ser aplicadas para a negociação com *stakeholders*. Negociação é um processo de dar e receber, um processo de ajuste (*compromise*) e de estabelecimento de soluções ganha-ganha. Isso não é idêntico à comunicação, mas as habilidades de comunicação são um ingrediente necessário para negociações bem sucedidas. (Idem, p.223)

Essa necessidade de “abertura” das organizações e a participação dos *stakeholders* nos processos da empresa podem ser justificadas pelas sete revoluções apontadas por Elkington (2001). São revoluções da sociedade que determinaram as mudanças de paradigma em que as organizações estão inseridas hoje: 1. Revolução de mercado: aumento da competitividade; 2. Revolução de valores: novos valores mudando rapidamente na sociedade, mudança de opinião dos *stakeholders*; 3. Revolução de transparência: aumento do volume de informação compartilhada e a dificuldade de esconder fatos da sociedade; 4. Revolução de tecnologia do ciclo de vida: mais importante do que o produto em si é a sua produção do “berço ao túmulo” e sua função na sociedade; 5. Revolução de parcerias: muitos dos desafios são impossíveis de se endereçar individualmente, é preciso ser multissetorial; 6. Revolução de tempo: o tempo longo assume um papel fundamental no planejamento e visão de futuro; e 7. Revolução de governança corporativa: a sustentabilidade é assunto dos comitês de diretoria, que devem controlar a empresa de uma maneira mais efetiva. Por exemplo:

[...] a Revolução 7 solicitará [...] que os comitês corporativos comecem a entender todas as mudanças que provavelmente serão solicitadas pelo capitalismo stakeholder. O diálogo

com o stakeholder tende a estar entre os mais importantes desses novos requisitos. (ELKINGTON, 2001, p.406)

2.3 TEORIAS DE GOVERNANÇA

Governança é um termo cada vez mais presente no discurso das organizações, tanto do setor público, quanto do setor privado e da sociedade civil organizada. É encontrado nos debates de hoje em torno das crises econômicas, sociais e ambientais. Isso talvez ocorra devido ao significado da palavra, em português, ter os sentidos de “governo” e “administração”¹⁷. Poder-se-ia então inferir que o que se encontra são crises de má governança em diferentes níveis institucionais. A aceitação dessa premissa requer o entendimento de que existem diferentes tipos de governança conforme o nível institucional e o assunto ao qual a crise está relacionada.

De fato, há variações de aplicação do termo governança e se faz necessário utilizar, principalmente na literatura, adjetivos que identifiquem os distintos conceitos. Machado Filho (2011) relaciona o termo com a transferência ou compartilhamento do poder. Assim, em qualquer natureza de organização, há a delegação de poder que gera conflitos de interesse. Aqui se consideram diferentes formas de poder, como econômico, político e institucional. Isto é, “alguém governa em nome de alguém” e sempre existe assimetria informacional. Para ele, a governança trata essencialmente da minimização dessas assimetrias e conflitos. No caso dos governos, há um conjunto de regras que os governantes devem seguir para então governar em nome da sociedade. O mesmo ocorre com uma empresa, quando o proprietário delega a um conjunto de profissionais a gestão da organização. Para todos os eventos, a relação entre o “dono” do poder (chamado de principal) e os agentes (aqueles que agem em seu nome) é objeto de estudo e prática da governança. Como por exemplo, a governança corporativa (GC), cujo crescimento de importância está relacionado às crises econômicas recentes, de 2001 e de 2008. Houve a necessidade de ampliar a transparência e prestação de contas das organizações,

¹⁷ Diversos dicionários apresentam apenas a palavra administração como definição de governança. O dicionário UNESP de português contemporâneo (BORBA, 2004) apresenta uma definição abrangente: 1. Dignidade ou cargo de governador; 2. Governo; administração; 3. Conjunto de funções relativas à limpeza e arrumação de quartos de hotel. A definição original em inglês para “*governance*” considera também o ato de dirigir organizações.

principalmente as relacionadas ao controle e ao entendimento das decisões dos executivos e conselheiros. Outra situação é a governança ambiental, relacionada à crise ambiental, que possui várias facetas e refere-se aos aspectos socioambientais e às ações coletivas entre diferentes atores sociais. O presidente do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS¹⁸) usou o termo “mundo tripolar” para caracterizar uma governança multissetorial e afirmou: “estamos ainda muito distantes do entendimento e de uma prática multissetorial que determine um ponto de inflexão na curva de degradação dos serviços ambientais do planeta” (ALMEIDA, 2007, p.54).

O imperativo da interação entre setores atinge as organizações diretamente nos requisitos de abertura de suas informações e no espaço destinado à participação dos diversos públicos de interesse – *stakeholders* – nos processos de tomada de decisão.

O exemplo agora citado foi propositadamente escolhido, pois representa a visão de uma liderança profissional do debate recente. Essa visão está presente também nos instrumentos de mercado, dentre os quais se deflagram diversas recomendações sobre boas práticas de governança como uma das soluções para desafios da sociedade, reunidas nesse texto sob o guarda chuva da sustentabilidade. Isso inclui as ferramentas de gestão da responsabilidade social. Destacam-se o modelo da *Global Reporting Initiative* (GRI) para elaboração de relatórios de sustentabilidade, o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da Bovespa e a Norma ABNT ISO26000 de Responsabilidade Social Organizacional.

2.3.1 Modelos Teóricos de Governança Corporativa

O avanço da governança corporativa está diretamente atrelado ao desenvolvimento econômico do capitalismo industrial (CLARKE, 2004). Adam Smith já mencionava, em 1776, que não se podia esperar que um administrador de uma empresa agisse com a mesma preocupação que seus proprietários sobre o patrimônio da organização (STEINBERG, 2003). Em 1932, Berle e Means apresentaram um estudo sobre as “corporações modernas”

¹⁸ CEBDS é a unidade brasileira da ONG internacional WBCSD – *World Business Council for Sustainable Development*.

nos EUA e o fenômeno que chamava a atenção dos pesquisadores: a separação entre propriedade e controle. A transferência da propriedade de um único dono para as mãos de inúmeros acionistas gerou mudanças significativas nas empresas americanas e nas vidas de proprietários e trabalhadores. O impacto se deu inclusive com as teorias econômicas clássicas e neoclássicas que perderam sua capacidade de explicar essa realidade segundo a teoria de alocação de recursos baseada nas transações de mercado. O mesmo que Freeman (1984) observou.

Na década de 1970 surgiu a teoria da agência. Elaborada por Alchian e Demsetz (1972) e Jensen e Meckling (1976), explica que uma firma é um nexo de contratos entre fatores individuais de produção. Em contraposição à visão clássica da economia, na qual a firma é vista apenas como uma entidade de um produto só que segue invariavelmente aos interesses do mercado. A separação entre controle e propriedade está na base dessa nova teoria, pois dois grupos distintos de interesses precisam ser alinhados a fim de gerar valor para o negócio. De um lado estão os investidores, acionistas e proprietários (considerados como principal) e do outro os gestores (agentes) que captam recursos com os investidores para produção. O Conselho de Administração da corporação e seus respectivos Conselheiros compõem a instância decisória que defende os interesses dos principais ali representados, acionistas tanto minoritários quanto majoritários. Espera-se que os agentes aloquem os recursos físicos, humanos e financeiros de maneira a sempre gerar valor para os acionistas e investidores. Assim há um contrato entre os principais e os agentes para garantir o alinhamento desses interesses. No entanto, sempre haverá espaço para decisões tomadas pelos gestores sem a prévia autorização e ou previsão contratual. Esse espaço é a autonomia inerente aos gestores que gera o “risco residual” do capital dos investidores. No momento da distribuição dos ganhos gerados pela empresa, alguns *stakeholders* têm prioridade, como o governo ao receber os impostos, os funcionários com seus salários e assim por diante. Inclusive a sociedade, a partir da reparação de danos sociais e ambientais causados pela organização. Os acionistas possuem o “direito residual de controle do empreendimento”, recebem as “sobras” após todos os pagamentos (*residual claims*) e, portanto, na teoria da agência, são considerados como o *stakeholder* mais vulnerável (CLARKE, 2004; MACHADO FILHO, 2011). Nessa vertente teórica os agentes, como todos os seres humanos, são autointeressados e buscam maximizar seu próprio ganho

econômico. Tomam decisões importantes nas organizações sem ter parte substancial nos efeitos gerados por essas decisões sobre a riqueza da própria organização, daí a necessidade de serem monitorados (FAMA & JENSEN, 1983). Dentre as diversas definições de governança corporativa na perspectiva da teoria da agência, escolheu-se a da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) por seu caráter funcional. Assim essa é definida como “o sistema no qual as corporações são dirigidas e controladas, com a distribuição de direitos e responsabilidades entre os participantes como o Conselho, gestores, acionistas e demais *stakeholders*”. Com o objetivo final de garantir a geração de valor para o negócio e respectiva distribuição aos acionistas (CLARKE, 2004).

As práticas de governança corporativa implementadas nas organizações são consideradas custos de agência, pois são gastos com o objetivo de minimizar esse problema, controlar decisões e alinhar interesses. Entre elas se destacam o monitoramento das ações dos gestores e dos conselheiros, a divulgação das informações e prestação de contas das atividades, a elaboração dos contratos e os incentivos aos trabalhadores. Note-se que essa separação entre as funções de tomada de decisão e aquisição de risco ocorre em diferentes tipos de organização: grandes corporações, organizações não governamentais, parcerias e fundos financeiros. Portanto a governança corporativa é tema de atenção tanto nas organizações privadas, de capital aberto ou fechado, quanto da sociedade civil organizada.

A teoria da agência é o modelo dominante entre as pesquisas acadêmicas, marcos regulatórios governamentais e iniciativas voluntárias de mercado. No entanto, casos recentes de escândalos corporativos¹⁹ demonstram suas imperfeições. Por um lado a ganância dos indivíduos ilustra exemplarmente conflitos de interesse entre principais e agentes além da capacidade de controle das práticas de governança. Por outro, a teoria não contempla a complexidade das relações interpessoais internas e externas a organização, em constante mudança, como se as regras e procedimentos de controle de governança corporativa estivessem sempre à berlinda dos danos contratuais dos agentes e principais. Como exemplos, o oportunismo autointeressado, a assimetria informacional e barganhas por baixo valores (CLARKE, 2004; MACHADO FILHO, 2011). Para fins da presente

¹⁹ Vide exemplos dos casos Enron e WorldCom.

tese, são apresentados abaixo mais dois modelos teóricos de governança corporativa com o intuito de identificar as variáveis que se aproximam da teoria de *stakeholder* da administração estratégica.

Alguns autores, como Becht, Bolton e Roel (2005) nomeiam o mais alto executivo da corporação – CEO – como o agente, que detém o controle acima de todos os executivos e gestores. E como múltiplos principais, consideram os credores, fornecedores, clientes, empregados e demais partes com quem o CEO se relaciona em nome da empresa. Considerar outros públicos de interesse além de acionistas e investidores como detentores de poder (algun tipo de investimento/poder que o qualifique como agente) é um novo entendimento sobre a governança corporativa e esbarra na teoria de *stakeholder*.

O enfoque para novos indivíduos e grupos interessados na organização é explícito no termo *stakeholder*. Pois indica quem tem *stake* - parte/interesse - em uma organização. Não eram somente os acionistas, *stockholders* (EUA) e *shareholders* (Inglaterra), mas também todos os públicos da sociedade que impactam e são impactados pelas operações.

O modo com que essa teoria coloca em discussão a natureza e o propósito das corporações, recentemente consolidou-se em um modelo teórico de governança corporativa. A base deste modelo é a concepção da organização como um conjunto de arranjos e acordos multilaterais entre o empreendimento e seus *stakeholders* (CLARKE, 2004). E daí a relação de interdependência entre eles. As principais críticas são sobre a impossibilidade de governar uma organização com tamanha pluralidade de principais e seus respectivos interesses, sendo que muitos deles não correm os mesmos riscos a que os acionistas estão submetidos, e assim não deveriam ter então prioridade sobre eles. E ainda assim, não seria possível aos agentes prestarem contas de suas ações, pois não teriam como definir em nome de quem prestam suas ações.

Essa recorrente discussão sobre os propósitos de uma organização é contestada por Machado Filho (2011), quando esclarece o que chama de um falso dilema. Pois fica claro que contemplar as demandas dos *stakeholders* é uma ação corrente nas grandes

corporações de hoje, sempre que alinhada às estratégias para geração de valor para o negócio. Não haveria nesse caso contradição com o modelo tradicional de governança corporativa e sim uma ampliação de sua rede de relacionamentos. A definição de Cadbury (2004) para governança corporativa se aproxima da teoria de *stakeholder* por propor o objetivo de equalizar a sociedade: “Governança corporativa preocupa-se em estabilizar o equilíbrio entre objetivos sociais e econômicos e entre objetivos individuais e coletivos” (CLARKE, 2004, p.2).

O terceiro modelo de governança corporativa refere-se à teoria de *stewardship* (manejo/administração/gestão com orientação ética). Essa desconstrói a divisão entre agentes e principais e a importância dos seus conflitos de interesse. Pois os empregados, gestores, executivos e o CEO da empresa estão sempre “zelando” pela organização e buscam constantemente “o melhor para ela e para si mesmos.” Os interesses individuais e coletivos estão totalmente interligados. Na verdade, os gestores podem escolher se agirão como agentes ou como principais. Os atributos humanos e relacionais são a chave para o sucesso desse modelo, a confiança é fundamental. Assim a necessidade de separação dos papéis do CEO e do presidente do Conselho não se apresenta tão relevante. É uma visão benéfica dos gestores e a escolha de comportamento está nas mãos dos indivíduos. Um modelo encontrado nas corporações de países europeus e asiáticos. O objetivo final da governança não é a geração de valor para os acionistas e sim para a organização como um todo. Críticas são aplicadas à descrença de total alinhamento dos interesses individuais e coletivos, e portanto, há a necessidade de incrementar regras e monitoramento (CLARKE, 2004).

2.3.2 Tipos de governança

A literatura que trata de governança é extensa e plural no seu conjunto de campos científicos, perspectivas teóricas e linhas de pensamento. A revisão realizada na presente tese é considerada preliminar e focou-se nos textos que organizam diferentes proposições para a aplicação do termo governança. O primeiro texto selecionado consta no *The Handbook of Economic Sociology* (GEREFFI, 2005) e identifica diferentes níveis da

economia e sua relação com governança. O nível mais macro é a governança econômica global, que consiste nas regras, normas e regimes (acordos multilaterais, regionais e bilaterais) para a comunidade global de organizações internacionais interagirem economicamente. Em seguida, apresenta-se o nível intermediário (*meso*) em que se encontram duas unidades de estudo, os países (governança pública) e as empresas (governança corporativa). E, em nível microeconômico, localizam-se os grupos de consumidores, ativistas ambientais e trabalhistas e movimentos sociais que no caso de práticas de governança podem ser adicionados à governança corporativa com as devidas adequações à natureza de cada organização.

Lyall e Tait (2005) apresentam o debate sobre a governança pública das nações. São diferentes níveis de classificação (local, regional, nacional e supranacional) e há duas abordagens distintas a serem consideradas. A mais tradicional chamada de “governamental”, considera o poder sobre os cidadãos para regular o comportamento de pessoas e instituições. E a mais recente, chamada de “governança”, na qual o governo define parâmetros para o funcionamento do sistema em que pessoas e instituições se comportam segundo sua própria autorregulação.

Os processos de tomada de decisão e formação das políticas públicas consideram múltiplos temas e podem ser especificados em tipos de governança, por exemplo: tecnológica, científica, social, climática, sobre mobilidade e segurança alimentar. A responsabilidade social corporativa (RSC) não é apenas um tema, é um discurso e uma prática, realizada por diferentes *stakeholders* e influencia tanto a governança global quanto a governança corporativa. Levy e Kaplan (2008) fazem uma análise crítica sobre essas relações e apontam tanto aspectos negativos quanto positivos. Em nível global, há um conjunto de novas normas e regras de mercado incentivadas pela RSC que tendem a elevar a qualidade ambiental e social das transações e processos produtivos. Novos modelos de tomada de decisão são sugeridos, com maior participação de diversos *stakeholders*. Verificam-se, inclusive, situações de “privatização da governança”, quando o governo não participa de processos de tomada de decisão fundamentais para a sociedade, delegando às empresas e ONGs a decisão e execução de políticas socioambientais. E em alguns casos atrasam-se avanços da agenda socioambiental global devido ao poder exercido pelas corporações

sobre o debate, a exemplo a governança climática e os diversos fracassos nas reuniões e acordos multilaterais. Na dimensão corporativa, o avanço da RSC faz com que a empresa não seja apenas responsável pelos seus impactos sobre os *stakeholders*, mas uma vez combinada com governança corporativa o objetivo é prestar contas (*accountability*) e abrir-se para o engajamento e diálogo. E até deter o processo decisório, corroborando com o posicionamento crítico de Deetz (2011).

A governança ambiental tem incluído o tema da sustentabilidade como um motor de novas práticas de governança global. Questões socioambientais referem-se em geral a interesses difusos dos *stakeholders* e os processos de tomada de decisão inovam em incluir cada vez mais participantes em metodologias democráticas. Newell (2005) aponta para o fenômeno da “regulação da sociedade civil”, no qual instrumentos voluntários como códigos de conduta são debatidos e aplicados pela sociedade. Os debates públicos sobre esses assuntos tornaram-se temas-chave para a discussão sobre os riscos, benefícios e custos das práticas das empresas e do comportamento ativo ou inativo do governo. Furriela (2011) aprofunda o estudo de uma prática de governança ambiental específica, os fóruns e encontros *multistakeholder* em que o objetivo é decidir sobre problemas socioambientais complexos de interesse difuso. Esses espaços inovam ao sugerir a ampliação da participação pública nos processos de tomada de decisão, dentro do macro debate sobre democracia. Deetz (2007, 2009) aplica essa visão não somente à governança global, mas também à governança corporativa. Acentua a importância de tratar-se de um processo de decisão coletivo, em que a empresa considera os interesses e demandas dos *stakeholders* no dia a dia da gestão de seu negócio. E afirma que “a inclusão do *stakeholder* não é para o equilíbrio de poder e alcance dos auto interesses, mas é essencial para o processo de criatividade que pode promover o alcance dos interesses econômicos e sociais, em vez da negociação de interesses, uns contra os outros” (DEETZ, 2007, p. 273).

Ao analisar as teorias de governança corporativa é possível identificar suas características básicas e assim desenhar variáveis de comparação e sugerir tipos de governança. A primeira característica refere-se ao nível institucional, no qual se dá a relação entre principais e agentes. No caso da governança corporativa o nível é organizacional, pois mesmo que os acionistas sejam *stakeholders* externos, o objeto de estudo é sua relação

direta com apenas uma organização. Os outros níveis encontrados na literatura apresentada acima são de natureza transacional, que pode ser interorganizacional (ex. cadeias de suprimento, rede de distribuidores, arranjos produtivos) ou multissetorial (ex. parcerias, redes e fóruns multissetoriais). Há também o nível geográfico dividido em local, regional, nacional e supranacional. O nível global aparece somente quando a governança trata de temas universais em que a quantidade de nações engajadas é representativa e compõem uma arena mundial. Outra variável de análise a partir desse aspecto é o tipo de transação. Na governança corporativa a transação é comercial, enquanto que na governança multissetorial o que está na mesa para ser decidido tem também cunho político e/ou institucional. Faz-se possível desenhar um paralelo entre a natureza da transação nas distintas possibilidades de governança e no entendimento sobre engajamento de *stakeholders*. A visão da governança corporativa privilegia o caráter econômico das relações como se dá na teoria de *stakeholder* de Freeman. Por outro lado, visões ampliadas de governança consideram outras demandas no relacionamento de caráter político, cultural, social e ambiental; assim como Deetz compreende os relacionamentos para tomada de decisão. Essa distinção impacta não somente o mapeamento e priorização de *stakeholders*, mas o processo como um todo, isto é, os desenhos de interação.

Como quarta variável de comparação existem os temas como objeto dos processos de tomada de decisão. As questões sociais, ambientais e econômicas são escopo das corporações. No entanto há processos de governança focados em temas específicos, como a governança climática e de recursos hídricos. Além disso, o propósito do processo de tomada de decisão e consequentemente da governança, varia dentro da própria governança corporativa e também nos demais tipos de governança. Portanto, o propósito pode ser considerado como uma quinta variável, que se classificaria em: (a) geração de valor para a organização, (b) geração de valor para a sociedade, (c) resolução de problemas complexos e (d) participação pública na gestão de interesses difusos da sociedade.

A sexta característica é o formato do relacionamento entre os *stakeholders*, em específico entre agentes e principais. Na governança corporativa há uma hierarquia explícita entre o CEO e os demais agentes e entre esses e os principais. O mesmo ocorre com a governança pública, entre os diversos escalões do governo, lideranças dos poderes executivo,

legislativo e judiciário e os cidadãos. Por outro lado, na governança ambiental, há exemplos de formatos sem hierarquia entre *stakeholders*, pois são processos de tomada de decisão horizontal, participativa e democrática.

Os princípios de boa governança são uma característica fundamental e, aparentemente, não se alteram conforme os tipos de governança. Portanto, não serão considerados como uma variável na tese. Os mesmos princípios de governança corporativa são encontrados em outros tipos de governança, como: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e ética (STEINBERG, 2003). O quadro 11 sintetiza as variáveis de análise para composição de tipologia preliminar sobre governança.

A partir da revisão da literatura e das variáveis de análise é possível identificar dois eixos principais de categorização. O primeiro eixo refere-se à variável “nível institucional” e o segundo ao tema tratado. Ao posicionar a unidade “organização” como ponto de partida, notam-se características de governança organizacionais específicas em cada setor econômico, sempre referentes às relações de poder e controle entre principais e agentes. No caso das organizações do setor privado, as relações se dão entre os proprietários do empreendimento, detentores do capital (aberto ou fechado) e os gestores responsáveis pelos resultados das operações. Já para organizações do terceiro setor, sem fins lucrativos e não governamentais, as relações se dão entre aqueles que representam o papel de guardiões da causa e do propósito de existência da organização - esses são fundadores, mantenedores, fiscalizadores, doadores e/ou sócios, em sua maioria membros dos conselhos - frente aos gestores responsáveis pelos resultados das atividades realizadas.

Quadro 11: Variáveis de Análise Comparativa para o termo Governança.

Variável	Alternativas
Nível institucional	<ul style="list-style-type: none">• Organizacional• Interorganizacional• Multissetorial
Nível geográfico	<ul style="list-style-type: none">• Local• Regional• Nacional• Supranacional

	<ul style="list-style-type: none"> • Global
Tipo de transação	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial • Política • Institucional
Tema	<ul style="list-style-type: none"> • Econômico • Social • Ambiental (Climática, Resíduos, Água, etc.) • Científico • Tecnológico Entre outros temas.
Propósito	<ul style="list-style-type: none"> • Geração de valor para a organização • Geração de valor para a sociedade • Resolução de problemas complexos • Participação pública na gestão de interesses difusos da sociedade
Formato do relacionamento	<ul style="list-style-type: none"> • Hierárquico • Horizontal
Modelos teóricos de GC	<ul style="list-style-type: none"> • Teoria da agência • Teoria de <i>stakeholder</i> • Teoria de <i>stewardship</i>

Tanto a literatura quanto o mercado mostram como o comportamento autointeressado e a assimetria de informação do gestor e demais *stakeholders* apresenta riscos e conflitos em todos os setores econômicos. No setor governamental há um adicional de complexidade na relação entre os principais e agentes. Pois os cidadãos, a sociedade civil organizada e os poderes executivo, legislativo e judiciário variam suas posições de agentes e principais conforme a atividade em que se envolvem nessa cadeia de relacionamentos. As teorias de governança corporativa podem ser aplicadas nos três setores econômicos, permitindo-se então afirmar que há um tipo específico de governança organizacional presente em qualquer natureza de organização. Nota-se que no caso das organizações estatais, devido à complexidade explicada acima e a grande quantidade de estudos especializados nesse assunto, justifica-se destacar uma classificação separada de governança pública.

Nos demais níveis institucionais, as práticas de governança se dão entre distintos *stakeholders*. Pois as relações entre agentes e principais deixam de existir e novas formas de relacionamento são constituídas, com diferentes disputas de poder, conflitos e assimetrias de informação. Há a governança entre organizações do mesmo setor, chamada

de interorganizacional, conforme exemplificada anteriormente nas cadeias de valor, *clusters* produtivos e organismos multilaterais. Há ainda a governança multisetorial, na qual no mínimo dois setores estão representados. Nesses casos o eixo analítico mais significativo é o tema tratado, os assuntos que pautam o relacionamento. Os temas ambiental e social foram reunidos em uma única categoria de governança, já que os aspectos socioambientais são tratados em conjunto, ainda que na literatura, a denominação ambiental seja tratada separadamente. Temas com grande intensidade no debate têm recebido nomeação específica, como é o caso da governança climática referente ao aquecimento global e as medidas de redução de carbono. A governança econômica diz respeito ao ordenamento do sistema econômico e as relações entre seus *stakeholders*.

Devido à globalização, os agentes, principais e demais *stakeholders* podem ser tanto locais quanto internacionais, fazendo com que o nível geográfico pouco varie entre as categorias e tipos de governança. Os tipos de transação acompanham a lógica de cada categoria de governança e foram destacados aqueles que dominam o relacionamento. Não parecem ser uma variável relevante tampouco.

Já o propósito demonstra variação significativa. A governança corporativa, centrada na própria organização, tem objetivos estratégicos totalmente direcionados para si, sua sobrevivência. Que se dá por meio da geração de valor para si mesma tanto quanto para a sociedade. As demais categorias de governança são voltadas ao diálogo e conflito dos *stakeholders*, em busca de resoluções coletivas. Mesmo a governança econômica, pois sua unidade de medida mínima é o nível interorganizacional.

A complexidade das temáticas socioambientais se apresenta explicitamente nas motivações para resolução de problemas complexos, com o reconhecimento de que a participação pública é fundamental. A literatura ambiental confere mais ênfase aos processos participativos do que as obras que trataram da governança do sistema econômico. O papel do governo continua maior do que o das organizações, por mais que o modelo político neoliberal sugira outra maneira de atuação. O quadro 12 apresenta a classificação dos tipos

de governança relevantes para o debate da sustentabilidade e da responsabilidade social segundo a tipologia sugerida nessa etapa do presente estudo.

A hierarquia entre *stakeholders*, identificados como agentes ou principais, é chave para o entendimento das possibilidades de abertura de informações e ampliação da participação. Daí a dificuldade encontrada pela governança em nível organizacional em transpor os limites e restrições que causam a assimetria informacional. Mesmo na governança pública, como afirma Slomski (2007), seus agentes são os gestores estatais e os principais são os cidadãos, em muitos casos com pouco acesso aos processos de tomada de decisão.

Essas relações de poder e de controle da informação, explicitadas na teoria da agência e nas demais teorias de governança corporativa, são identificadas de forma velada na governança dos aspectos socioambientais, pois o formato do relacionamento é horizontal e não hierárquico. Já a governança do sistema econômico demanda outros modelos teóricos, além do marco apresentado pelo campo da governança corporativa, para a compreensão dessas relações.

Quadro 12: Tipos de Governança no Debate da Sustentabilidade e da Responsabilidade Social.

Variável/ Categoria de Governança	Governança Corporativa	Governança Pública	Governança Socioambiental	Governança Econômica
Nível institucional	Organizacional	Organizacional	Interorganizacional Multissetorial	Interorganizacional Multissetorial
Nível geográfico	Local Regional Nacional Supranacional	Local Regional Nacional Supranacional	Local Regional Nacional Supranacional Global	Local Regional Nacional Supranacional Global
Tipo de transação	Comercial	Comercial Política Institucional	Política Institucional	Comercial Política Institucional
Tema	Econômico Social Ambiental (Climática, Resíduos, Água,	Econômico Social Ambiental (Climática, Resíduos, Água,	Social Ambiental (Climática, Resíduos, Água, etc.)	Econômico Social

	etc.) Científico Tecnológico Entre outros temas.	etc.) Científico Tecnológico Entre outros temas.		
Propósito	Geração de valor para a organização; Geração de valor para a sociedade	Geração de valor para a sociedade	Resolução de problemas complexos; Participação pública na gestão de interesses difusos da sociedade	Geração de valor para a sociedade
Formato do relacionamento	Hierárquico	Hierárquico	Horizontal	Hierárquico Horizontal
Modelos teóricos de Governança Corporativa	Teoria da agência Teoria de <i>stakeholder</i> Teoria de <i>stewardship</i>	Teoria da agência Teoria de <i>stakeholder</i> Teoria de <i>stewardship</i>	Teoria de <i>stakeholder</i> Teoria de <i>stewardship</i>	Não se aplica

Fonte: Elaborado pela autora.

Foram identificadas quatro categorias de governança com seus respectivos tipos. Nem todos recebem a mesma nomenclatura e são conceituados como governança na literatura estudada, mas sempre como processos de tomada de decisão entre atores sociais, *stakeholders*. A governança em todas as categorias é considerada uma prática que auxilia no debate público, na participação dos *stakeholders*, na gestão de aspectos socioambientais, na criação de valor e manutenção de relações.

Os desafios socioambientais e econômicos apresentados hoje à sociedade são de alta complexidade e tratam em muitos casos de direitos difusos dos cidadãos. Assim não é de se surpreender que os tipos de governança interorganizacional e multissetorial tenham a teoria de *stakeholder* como uma de suas possibilidades. A necessidade de participação pública no debate é fundamental para o encontro de soluções. Talvez o que facilite essa realidade seja a relação horizontal entre *stakeholders*, o que não ocorre na governança organizacional, tanto corporativa quanto pública. A hierarquia e a relação de poder econômico fazem com que o nível organizacional tenha dificuldade em ampliar a participação dos demais *stakeholders* no debate. Principalmente nas tomadas de decisão estratégicas. O que se vê é a aplicação da teoria da agência e assim avalia-se a boa cidadania corporativa por meio das práticas de monitoramento e controle. As práticas de

engajamento com *stakeholders* que ocorrem nas organizações são distintas daquelas necessárias para uma governança multissetorial socioambiental. São muito mais processos de comunicação para múltiplos públicos do que inclusão de interesses e conflitos na mesma mesa de tomada de decisão.

Há indícios de que os instrumentos de mercado tratam de mais de um tipo de governança simultaneamente. E ainda, que posicionam as práticas de governança corporativa dentro do escopo da teoria da agência, enquanto a participação da organização na governança socioambiental se dá por meio de sua atuação de liderança social, relações públicas, comunicação e gestão de relacionamentos com *stakeholders*; longe das decisões da alta administração e do Conselho.

CAPÍTULO 3

PENSAMENTO COMUNICACIONAL DE STANLEY DEETZ PARA INVESTIGAR O ENGAJAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

Stanley A. Deetz é um pesquisador norte-americano reconhecido pela sua produção acadêmica^{20,21}, nasceu no estado de Indiana e desenvolveu sua carreira acadêmica principalmente nos E.U.A. Foi professor/pesquisador visitante na Suécia e na Dinamarca²². Suas obras são utilizadas por pesquisadores no Brasil e foram encontrados três artigos em português²³. A academia brasileira o posiciona como um pesquisador da corrente crítica norte-americana da comunicação organizacional, distinto dos autores norte-americanos considerados “pragmáticos”²⁴, inclusive na mesma perspectiva teórica que Dennis Mumby cujo doutorado ele orientou na Universidade de South Illinois²⁵.

Deetz embasa seus estudos em diversos autores, teorias e dados empíricos dos campos da filosofia, dos estudos da linguagem, das ciências sociais, da administração, dos estudos de planejamento público, das ciências naturais e da própria comunicação. Sua produção acadêmica engloba mais de 140 artigos científicos, é autor/editor de 12 livros entre eles o

²⁰ Segundo a base de dados *Web of Science*, a obra mais citada dentro do banco de dados específico dessa base é o artigo *Describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy* de 1996. Mais informações sobre a produção acadêmica de Deetz e a respectiva circulação estão disponíveis em anexo. Disponível em: http://0-apps.webofknowledge.com/libraries.colorado.edu/CitationRep...=1Bn4nNTtBfKQEqwbXfM&page=1&cr_pqid=4&viewType=summary&colName=WOS. Acessado em 01/03/2015.

²¹ Segundo as estatísticas do sítio *Google Scholar*, as obras mais citadas de Deetz são o artigo *Doing Critical Management Research* (2000) com 1.768 citações e o livro *Democracy in the age of Corporate Colonization* (1992) com 1.067 citações. Disponível em: https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=tqk0K_0AAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate. Acessado em 01/03/2015.

Mais informações sobre a produção acadêmica de Deetz e a respectiva circulação estão disponíveis em anexo.

²² Disponível em: http://www.organizationalcommunication.org/index.php/site/expert_bio/stanley. Acessado em: 05/12/2012. O C.V.

²³ (1) ALVESSON, M., DEETZ S., & CLEGG, S. “Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais”. In: HARDY, C., NORD, W. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas 1, 1999, p. 227-266. (2) DEETZ, S. A. “A ascensão dos modelos de governança dos stakeholders e o consequente redesenho da comunicação”. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Paulo: Difusão, 2009, p. 85-105. (3) DEETZ, S.A. “Comunicação organizacional: fundamentos e Desafios”. In: MARCHIORI, M. (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Paulo: Difusão, 2010, p. 83-101.

²⁴ Em uma conversa informal, o próprio Deetz surpreendeu-se com essa observação, pois brincou: - “Na Europa eles me acham pragmático... quer dizer que no Brasil eles me acham crítico?”. E a doutoranda esclareceu: - “Mas não como os críticos da América Latina”.

²⁵ Dennis Mumby iniciou seu doutorado enquanto Stanley Deetz lecionava na Universidade Southern Illinois, em Carbondale. Depois Deetz mudou-se para a Universidade Rutgers e seguiu orientando Mumby. Disponível em: <http://ac-journal.org/journal/vol6/iss4/iss4/footnotes/deetz.htm>. Acessado em 15/09/2013.

premiado “*Democracy in the Age of Corporate Colonization*”²⁶, sem tradução para o português. O autor encerrou sua carreira acadêmica formal, após cerca de 42 anos de docência e pesquisa, no início do ano de 2015. Segue sua carreira profissional como consultor e pesquisador independente e também colabora em projetos específicos junto à Universidade do Colorado em Boulder (UCB), na qual foi diretor do Centro do Estudo do Conflito, Colaboração e Governança Criativa - *The Center of the Study of Conflict, Collaboration, and Creative Governance (3CG)*²⁷. É membro *fellow*²⁸ da Associação Internacional de Comunicação - *International Communication Association (ICA)*²⁹; além de ter ocupado cargos administrativos, presidiu a organização nos anos de 1996-97. Em 2004 recebeu da Associação Nacional de Comunicação – *National Communication Association (NCA)*, nos E.U.A., o prêmio de distinção acadêmica pelos resultados de sua produção e envolvimento científico, o *National Communication Association Distinguished Scholar Award*³⁰.

As proposições teóricas de Deetz foram escolhidas para investigar as práticas de engajamento com *stakeholders* na presente tese, possibilitando assim aprofundar as pesquisas do tema com um olhar comunicacional crítico e dialógico. O autor apresenta em sua trajetória acadêmica a constante diferenciação entre a postura tradicional de estudos da comunicação organizacional, chamadas por ele de teorias nativas da comunicação (*natives theories*), e a teoria da “colaboração generativa” (*generative collaboration*) junto a novos modelos teóricos, reunidos recentemente no guarda-chuva definido como “construtivismo relacional politicamente atento” (*politically attentive relational constructivism* – PARC). (DEETZ, 2008, 2009, 2010)

Em um de seus artigos o autor descreveu uma breve autobiografia e se apresentou como um acadêmico da escola crítica engajado na disciplina e na sociedade. Em seu tempo de estudos de graduação deparou-se, acidentalmente, com uma semente que viria dar frutos futuros, a ideia de “voz” e as “políticas da experiência”, em uma situação em que ele se

²⁶ Disponível em: <http://3cg.colorado.edu/deetz>. Acessado em 07/11/2012.

²⁷ Informação coletada a partir de conversas informais com o orientador Prof. Dr. Stanley Deetz, durante o doutorado sanduíche Capes/Fulbright na Universidade do Colorado em Boulder.

²⁸ *Fellow* é o título concedido somente para membros da ICA cuja produção acadêmica e contribuição científica/social é considerada excelente e diferenciada. O título garante aos membros privilégios na associação.

²⁹ Disponível em https://www.icaheadq.org/about_ica/fellows.asp. Acessado em: 25/09/2014.

³⁰ Disponível em: <https://www.natcom.org/DistinguishedScholars/>. Acessado em: 27/09/2014

encontrava como um calouro oriundo de uma pequena e isolada cidade rural em Indiana e membro de uma família “relativamente pobre” de pequenos produtores de laticínios. “[...] (o conceito de políticas da experiência) perdido em um mundo convenientemente dividido entre opressores e oprimidos.” (DEETZ, 2005, p. 88) Era o final década de 1960 nos E.U.A, período de emergentes movimentos sociais e ecológicos. Nos estudos de pós-graduação focou em fenomenologia e hermenêutica e em seguida incluiu o contexto da “virada linguística”, que posicionou a linguagem e a comunicação como “núcleo para qualquer entendimento sobre construção social e exclusão política.” (DEETZ, 2005, p. 89)

Meus estudos filosóficos na escola de pós-graduação, especialmente por meio dos trabalhos de Edmund Husserl, Martin Heidegger e Hans-Georg Gadamer, me forneceram um maneira radicalmente diferente de entender e explorar a construção social da realidade e nutriram-me com uma crescente suspeita de que as concepções psicológicas dominantes sobre pessoas, e a natureza de suas experiências, não somente perdem muito, mas são de fato opressoras. (DEETZ, 2005, p.89)

Essa fundamentação teórica o fez desenvolver um olhar para a comunicação organizacional baseado no papel da linguagem, dos discursos e produção de significados, de identidade pessoal e de conhecimento nas organizações. Posiciona-se como um autor da perspectiva crítica ao enfatizar em suas análises os processos discursivos de dominação de significados. E também reconhece a comunicação dialógica como promotora de possibilidades de colaboração e construção coletiva a partir da aceitação do conflito e da parcialidade dos discursos e significados.

Deetz³¹ (2012) define como principais temas de sua pesquisa recente

a governança e o processo de tomada de decisão nas organizações e nas comunidades, quando há o objetivo de promover um entendimento mais profundo das várias formas organizacionais e encorajar a exploração de práticas de comunicação alternativas e mais colaborativas. (DEETZ, 2012, sem página).

O autor busca com essas práticas comunicacionais promover maior democracia e colaboração entre *stakeholders*. Sua experiência têm demonstrado que a produção de novas estruturas de governança, de processos de tomada de decisão e de práticas de comunicação orientados dessa maneira “alternativa” geram decisões mais criativas,

³¹ Disponível em <http://3cg.colorado.edu/research>. Acessado em 07/11/2012.

colaborativas e inclusivas. Com impacto na satisfação das experiências de trabalho e na sociedade como um todo. Sua motivação é dar resposta a um

mundo cada vez mais plural e interdependente, onde o conflito provavelmente aumentará em torno de mudanças políticas, ecológicas e sociais demandando novos sistemas de governança e processos de tomada de decisão colaborativos e criativos. (Idem, sem página)

Segundo Deetz³² (Idem, sem página), sua pesquisa amplia o entendimento dos processos comunicacionais e desenvolve um construtivismo social baseado na comunicação. Isto é, o entendimento de que as práticas e propriedades pessoais e organizacionais são produzidas e reproduzidas nas interações concretas. Para isso adiciona à comunicação arcabouços teóricos dos estudos de democracia e relações de poder, estudos críticos de gestão³³ e estudos sobre processos colaborativos. Propõe interfaces com as temáticas de governança e de responsabilidade social corporativa por meio da orientação normativa para incorporação de valores da sociedade no processo de tomada de decisão comunitário e organizacional.

A fim de aprofundar as propostas teóricas de Deetz faz-se necessário percorrer sua produção acadêmica, pois muitos conceitos são baseados em seus primeiros trabalhos, nos quais por meio da filosofia propôs um olhar crítico para a comunicação no contexto organizacional. No índice de produção acadêmica do autor apresentado pelo sítio *Google Scholar*³⁴ são estabelecidas duas grandes áreas de estudo para organizar suas obras: (1) governança e processos de tomada de decisão multissetoriais; (2) mudança organizacional e institucional. Porém há subáreas e fases de estudo do autor que valem à pena serem destacadas, inclusive para compreensão de sua proposta teórica para o relacionamento com *stakeholders*. Assim, será usada a descrição histórica da produção científica de Deetz disponível em sua página pessoal da internet, ainda vinculada ao 3CG da UCB, como guia para a organização de sua produção acadêmica e então buscar construir o que seria o “pensamento comunicacional” de Deetz.

³² Disponível em: <http://3cg.colorado.edu/deetz>. Acessado em 07/11/2012.

³³ Os autores da área de estudos da administração traduzem a linha de pesquisa *critical management studies* tanto como estudos críticos da administração quanto estudos críticos de gestão.

³⁴ Disponível em:

https://scholar.google.com/citations?hl=en&user=tqk0K_0AAAAJ&view_op=list_works&sortby=pubdate. Acessado em 01/03/2015.

A construção do pensamento comunicacional do autor ocorre por meio da análise do histórico e das principais obras. Faz-se necessário estar consciente de que este é um primeiro esforço de consolidação e não há pretensões de completude. O foco é resgatar as reflexões iniciais e mostrar na trajetória da produção acadêmica como novos temas foram articulados à comunicação, tais como responsabilidade social, sustentabilidade e governança. E por fim explorar as recentes publicações em que o autor desenvolve sua teoria atual de “colaboração generativa”. (DEETZ, 2010, 2011) É possível identificar pontos centrais no pensamento comunicacional de Deetz que são repetidos e aprofundados no decorrer de sua carreira acadêmica. Nota-se que o autor têm ampliado o escopo de aplicação empírica e atualizado suas pontes de análise interdisciplinar com demandas sempre atuais para pesquisa e intervenção social.

3.1 PRIMEIROS TRABALHOS: METODOLOGIA DE PESQUISA INTERPRETATIVA E FILÓSOFOS EUROPEUS

Deetz iniciou sua contribuição acadêmica nos estudos de mestrado e de doutorado realizados na universidade de Ohio no início da década de 1970, sob a orientação do Dr. Keneth Williams e com Dr. Algis Mickunas³⁵ como seu mentor em filosofia³⁶. Sua dissertação de mestrado intitulada "*An ethnomethodological analysis of selected approach to the speech act.*" (1972) e sua tese de doutorado "*Essays on hermeneutics and communication research.*" (1973) o fizeram despertar para novas metodologias de pesquisa em comunicação em contraposição ao positivismo nas ciências sociais da época. Sua inquietação era a busca de um método em que pudesse analisar “sistemas interativos em ambientes naturais complexos”, o que não conseguia com o a “experimentação controlada” presente na orientação das pesquisa vigentes nos E.U.A. (DEETZ, 2012³⁷) Para tanto, passou a investigar a filosofia nas ciências sociais e deparou-se com os métodos interpretativos de pesquisa. Isso resultou em suas primeiras publicações voltadas para fenomenologia, hermenêutica e pós-estruturalismo nos estudos da comunicação. (DEETZ, 1973a, 1973b, 1974, 1976, 1977, 1978)

³⁵ Disponível em: <http://www.ohioswallow.com/author/Algis+Mickunas>. Acessado em 12/08/2013.

³⁶ Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/Stanley_A._Deetz. Acessado em 12/08/2013. Disponível em: <https://us.sagepub.com/en-us/sam/author/stanley-a-deetz>. Acessado em: 12/08/2013.

³⁷ Disponível em <http://3cg.colorado.edu/research>. Acessado em 05/12/2012.

Ao investigar as metodologias interpretativas, Deetz (1973a, 1973b, 1977) foi revelado à uma intensa discussão sobre a validade e precisão científica dessas metodologias versus as metodologias do paradigma normativo das ciências sociais (debate ainda presente em alguns campos científicos). Havia incerteza no entendimento e uso das metodologias interpretativas, eram confundidas com estudos baseados em impressões subjetivas e dados pouco confiáveis. Em mais de um artigo cita Beardsley (1971) para justificar o *momentum* dos métodos interpretativos e a hermenêutica, que passavam por grande interesse e dúvida dos pesquisadores do século XX, afim de interpretar a realidade com maior refinamento. (DEETZ, 1974, 1977) Um de seus primeiros passos foi organizar o arcabouço teórico e buscar compreender os fundamentos da investigação interpretativa com intuito de enfatizar seu valor científico e inovador necessário para compreender o mundo em transformação, como o visualizava naquele momento.

Se a sociedade atual está se tornando mais humanista – aceitando a natureza e mantendo a integridade da experiência individual – então o entendimento aceito sobre linguagem atualmente se tornará irrelevante e novas ideias de alguma maneira serão procuradas. Se queremos compreender as possibilidades e implicações no que o outro diz, do que simplesmente saber o que ele diz, precisamos começar a investigar e sugerir a perspectiva do mundo vivido (*Worldly*³⁸) necessária para isso, em vez de apelar para a designação exata. (DEETZ, 1973a, p.51)

Deetz (1973b) apresentou no mínimo três razões pelas quais o paradigma normativo não era mais suficiente. Em primeiro lugar identificou que esse paradigma somente servia para “prever com precisão e explicar situações de interação particularmente rotineirizadas” (p.142). Pois promovia a descrição de fenômenos que se repetiam sem haver mudança em suas ocorrências. A segunda observação foi a diferença da concepção de linguagem das pesquisas, já que consideravam como apenas uma derivação da linguagem do uso diário. Isso causava um distanciamento entre os resultados da pesquisa e da “linguagem natural da comunidade na qual os problemas teóricos haviam surgido.” (Idem, p. 142) E o terceiro item apontado por Deetz (1973b) é exatamente sobre a

³⁸ *Wordly* e *Word* são termos usado por Deetz para designar o mundo que é experimentado/vivido, diferenciando-o do mundo objetivado. Por isso o utiliza sempre com letra maiúscula. As traduções para esse termo encontradas nos dicionários são “mundano” e “do mundo”. Assim, foi preciso procurar na literatura sobre hermenêutica em português uma tradução mais adequada do termo. “Mundo vivido” é o termo utilizado no texto de COLTRO, 2000.

qualidade desses resultados de pesquisa, que acabavam por não satisfazer os estudos sobre organizações e comunidades.

“Entender o fenômeno “mais completamente” – para ver as implicações e possibilidades humanas do comportamento presente – é as vezes mais importante do que conhecer as causas do comportamento ou como mudá-lo.” (Idem, p. 142)

Explicou que a metodologia interpretativa (entendimento interpretativo) busca revelar implicações e significados que estão presentes porém não são notados e, por tanto, não são descritos e nem previstos. De alguma maneira estão implícitos no comportamento e nas interações e somente a partir da interpretação, com uma visão “mais essencial”, tornam-se públicos. (DEETZ, 1973b, 1974, 1977) Isso ocorre pois há uma abertura para o mundo vivido que se mostra para o pesquisador. Fundamenta-se em Dilthey (1833-1911) para posicionar o “entendimento” como a redescoberta do “Eu” no mundo e no “Outro”.

Dentre os vários autores estudados, dois marcaram a construção do pensamento de Deetz (1973a, 1973b), os filósofos alemães Martin Heidegger (1889-1976) e Hans-Georg Gadamer (1900-2002). Identificou como aspecto principal de suas teorias a “original e precisa” concepção de linguagem proposta nos estudos sobre a experiência direta da linguagem (*direct language experience*). Heidegger considerou a linguagem como constitutiva da experiência e Gadamer foi além, alegando que a separação da linguagem da experiência seria a derivação de um modo de existência, pois linguagem não é um objeto e nem a representação de um meio.

Assim Deetz (1973a) aprofundou a reflexão sobre linguagem e contestou a visão instrumental encontrada na literatura da comunicação organizacional da época na América do Norte, principalmente nas teorias do sentido/significado (*theories of meaning*) e nas de transmissão linear como processo comunicacional. A linguagem era vista apenas como secundária, uma ferramenta, uma representação.

Linguagem como um objeto externo é simplesmente direcionada a estados objetivados físicos e mentais, existindo independentemente. Com essa objetificação e representação da experiência, a comunicação e o controle tornam-se inerentemente conectados. Até o EU torna-se um objeto a ser controlado e alienado de si mesmo. E ainda, muitas visões representacionais delegam a linguagem,

como um código, somente a habilidade de ordenar e transmitir o que já é possuído tanto pelo emissor quanto pelo receptor ” (DEETZ, 1973a, p.41)

Ele não negou as visões representacionais, no entanto enfatizou a necessidade de considerar também a dimensão constitutiva da linguagem, pois somente a representação não se fazia suficiente. A investigação centrou-se no “nível primordial da experiência direta da linguagem”. Isto é, na análise da experiência humana, a experiência vivida no mundo que precede a conceitualização. A linguagem não é algo pré-estabelecido, a linguagem se constrói na experiência.

Heidegger e Gadamer foram essenciais para o desenvolvimento do pensamento hermenêutico. E para Deetz (1977), a hermenêutica foi considerada a base filosófica “mais original e amplamente aceita” na época para as pesquisas interpretativas. (Idem, p. 53) Além disso, segundo o autor, a hermenêutica na sua concepção moderna somente tornou-se possível devido a explicação fenomenológica do “entendimento fundamental da experiência humana”. (Idem, p. 55) Ora, se os principais autores da primeira fase de estudos de Deetz foram Heidegger e Gadamer, pode-se afirmar que Deetz tem como base filosófica de seu pensamento comunicacional a fenomenologia e a hermenêutica.

Nota-se no conjunto de artigos publicados nessa primeira fase do autor a necessidade de esclarecer aos pesquisadores norte americanos o valor que as teorias hermenêutica e fenomenologia poderiam agregar aos estudos da comunicação. Deetz (1973a) reconhece que os estudos de comunicação precisavam ser repensados a partir desse novo entendimento sobre linguagem e experiência. Afim de evitar a abstração que ocorria nas pesquisas empíricas da época. Sugeriu três pontos que considerou como principais sobre o impacto da fenomenologia na comunicação.

Primeiramente a visão constitutiva da linguagem. O autor reforçou a posição de precaução junto aos estudos naturalistas sobre aquisição da linguagem, com a citação de Levi Strauss (1963) sobre os limites dessas pesquisas; que deveriam considerar a fala e o discurso como um novo fenômeno distinto da aquisição inicial da linguagem. Portanto, demandava outra concepção teórica e metodológica. Resgatou também a fenomenologia para afirmar a alguns pesquisadores o problema sobre a visão restrita da linguagem apresentada nas pesquisas da área do pensamento simbólico. “Assumir a “existência prévia” das coisas

torna-se possível pela linguagem tradicional. A criança portanto “se coloca/equipa-se” dentro de um mundo vivido da linguagem tradicional em vez de aprender regras abstratas ou etiquetas. (Idem p. 49)

Em segundo lugar, Deetz (1973a) tratou de examinar a “boa comunicação” (*good communication*). Na época a visão instrumental da comunicação era a mais presente do campo acadêmico e a boa comunicação era aquela que alcançava o sucesso no processo de transmissão de códigos. Esse sucesso era de responsabilidade somente do emissor, de sua vontade abstrata.

Essa visão não apenas permite que a linguagem seja artificialmente e abstratamente separada do falar, ouvir e comunicar; como também torna o falar uma atividade inerentemente conservadora com a intenção de apresentar o que foi pensado em vez de criar novas possibilidades. A metáfora da transmissão linear é particularmente não apropriada já que na experiência direta a intenção não é experimentada como um aspecto do emissor no momento de sua fala porém como um tema desenvolvedor moldando e sendo moldado pelo o que é falado. Mesmo que essa fala seja para si mesmo ou para um pesquisador.” (Idem, p.50)

Deetz (1973a) sugeriu que os pesquisadores deveriam ouvir os comentários dos críticos literários sobre a intenção abstrata do autor da fala não ser o começo e nem o final de um ato de fala. Para isso cita Maurice Merleau-Poty (1964): “Já que o que eu falo tem significado, eu sou um outro diferente de mim mesmo quando estou falando; e já que eu entendo, eu já não sei quem está falando e quem está ouvindo.” (MERLEAU-POTY, 1964, p.97, apud DEETZ, 1973a , p.50)

E por fim, o terceiro argumento tratado foi a relação entre linguagem e sentido. A fenomenologia social desconstrói a distinção entre linguagem e significado. Dá ênfase ao significado social das palavras e ao contexto no qual são utilizadas. As pesquisas da época focavam na correlação das palavras com estados físicos, predisposições comportamentais e objetos que não correspondiam ao processo de falar quando esta ocorre no mundo vivido.

As palavras no falar sugerem um mundo vivido que até mesmo as palavras apresentadas em frases separadas estão moldando o sentido de palavras em posições anteriores e posteriores, de forma que esse texto do mundo vivido é criado e cada palavra refere-se a essa perspectiva. Em ensinar como se comunicar bem, a preocupação deve sair da defesa do uso de conceitos não ambíguos – palavras nas quais todos darão a mesma definição – e mover-se para a compreensão da contextualização, reflexão e conjugação da linguagem corrente/fluyente. Um bom ouvir não é coletar itens da linguagem, mas

entregar-se no fluxo da linguagem para que a perspectiva e as implicações do mundo vivido sejam reveladas.” (DEETZ, 1973a, p. 50)

Baseado em Don Ihde e Thomas Slaughter (1970) o autor reforça que uma crítica válida para os eventos de linguagem pressupõe essa “entrega do falar.” (Idem, 1973a, p. 50) Faz referência a palavra do inglês *understanding* que significa entendimento. *Stand* no caso significaria representar e *under* significaria abaixo, um nível abaixo. Talvez a situação anterior a representação, ou abaixo, como que antes da representação. Significaria experimentar a linguagem que se revela no momento da experiência, estar no fluxo da comunicação.

3.1.1 Pensamento comunicacional de Deetz e a Fenomenologia

No que implica a fenomenologia para os estudos de Deetz sobre comunicação organizacional e engajamento com *stakeholders*? Como sugerido acima, o entendimento sobre a experiência humana primordial impactou significativamente as análises do autor. Princípios da fenomenologia e a maneira pela qual Deetz os compreendeu são brevemente descritos abaixo com o objetivo de posicionar as bases de seu pensamento.

A fenomenologia é mais uma postura filosófica do que uma metodologia, entendida como a própria maneira de interagir no mundo, estar no mundo, despido de predefinições.

Como atitude, o pensar fenomenológico visa a descobertas dos sentidos e significados dos objetos, independentes das categorias explicativas. Como? Pela via da intuição e descrição das suas essências e suas conexões de sentidos. Isto não significa abandonar as categorias explicativas utilizadas pelas ciências positivas, mas suspender a sua vigência para atingir o objeto naquilo que ele é, como um complexo de sentido. (GUIMARAES, 2010, p.15 apud BORBA, 2010, p.103)

Os estudos de Edmund Husserl (1859-1938) são considerados como as principais orientações da fenomenologia e foi influenciado pelo pensamento de seu mentor Franz Brentano (1838-1917), apontado por alguns autores como precursor dessa linha filosófica. (COLTRO, 2000)

Deetz (1973a) focou seus estudos com maior ênfase em autores contemporâneos a ele na época, porém encontra-se com facilidade as visões de Husserl em seus postulados teóricos

(DEETZ, 1977). O objeto de estudo da fenomenologia é o próprio fenômeno e não explicações, reduções e “o que se diz” dele. (COLTRO, 2000, p. 39) Fenômeno é aquilo que se mostra e refere-se tanto ao que é mostrado quanto a quem o vê (VAN DER LEEUW, 2009). Portanto não é somente objeto e nem somente sujeito, muito menos produzido por ele. Nem só objetivo, nem só subjetivo. O fenômeno é a relação sujeito-objeto, “ao mesmo tempo, um objeto que se reporta ao sujeito e um sujeito que se refere ao objeto”. (VAN DER LEEUW, 2009, p. 179) Husserl utilizou dois conceitos chave para explicar a relação sujeito-objeto. Primeiramente a intuição, ocorre quando um objeto é significado. Anterior a sua presença existia apenas a intenção que foi preenchida e tornou-se intuição. E a evidência, a consciência da intuição, “a vivência da coincidência entre a intenção e o objeto presente, essa vivência proporciona uma experiência do objeto”. (Castro e Castro, 2009, p. 94).

As qualidades, tanto primárias, como a forma, a extensão, o movimento, as propriedades espaciais e temporais; quanto as secundárias, como as cores, os odores, o sabor, não pertencem às próprias coisas. Em outras palavras, o espaço, o tempo, assim como as propriedades intuitivas e conceituais procedem da nossa consciência, são formas de nossa intuição, funções de nossa sensibilidade, que dispõem as sensações numa justaposição e numa sucessão, ou as ordenam de uma forma inconsciente e involuntária. (Idem, p. 104)

O mundo para o pesquisador fenomenologista só existe com a presença humana que o significa. E de fato existem muitos mundos humanos, no plural. O mundo-em-si não faz sentido se não relacionar-se ao sujeito. Há uma diversidade de atitudes dos sujeitos-no-mundo, variam conforme o ser humano “mergulha no mundo”, a sua corporalidade; e como “age” no mundo, a sua práxis. (Castro e Castro, 2000)

Para a fenomenologia a experiência é fundamental. É na experiência instantânea que o fenômeno se mostra, na experiência vivida, inseparável a sua interpretação. E a consciência não é um estado mental e sim um conhecimento consciente, a experiência consciente, uma intenção ou modo de estar no mundo. (DEETZ, 1973a) Não se restringe à consciência sensorial e sim ao conjunto de princípios de intencionalidade, constituindo múltiplas consciências. (COLTRO, 2000) “Portanto, todo o conhecimento é baseado em modalidades de consciência interpretadas no mundo vivido (...). E a interpretação ocorre antes da divisão entre sujeito e objeto”. (DEETZ, 1973a, p.43). Dessa maneira,

compreendeu-se que as ideias não estão em um vácuo, já possuem um significado revelado na experiência, referentes à intenção e à relevância sobre o que é vivido.

O prisioneiro que deseja escapar vê a janela, a chave, a cadeira e o guarda – tudo em sua volta – em relação aos seus planos de fuga. Enquanto se ele estiver feliz na cadeia, a janela é um lugar para tomar ar fresco em vez de ser um lugar para escapar. (...) Portanto, o objeto é constituído – dada sua especificidade natural - somente no encontro com o humano. (Idem, p.44)

Interessante que a visão fenomenológica da comunicação apresentada por Deetz em 1973 não era completamente nova. O autor reconheceu isso, porém também afirmou não ter certeza se o tempo dessa ideia já havia chegado (Idem, p. 51)

Linguagem tem a natureza de uma instituição social com um final aberto, por exemplo, palavras já são significativas/significadas mas com muitas implicações. E por essa razão a designação exata e a expressão criativa são ambas possíveis. A designação exata torna-se possível com a sedimentação e portanto reificação de eventos de linguagem com contextos autênticos. E a comunicação criativamente autêntica é possível desde que no falar socialmente significativo as palavras do mundo vivido moldem-se de maneira que novas implicações de palavras sejam reveladas e compreendidas. Essas implicações não são privadas/particulares ou totalmente novas pois já estão incorporadas no mundo vivido tradicional e na linguagem. Mas são ocultadas pelo senso comum habitual das palavras na fala cotidiana.” (Idem, p. 50-51)

Tanto as expressões designativas quanto as criativas são possíveis de coexistirem. Possuem diferentes momentos na fala. A assertividade, de certa forma encontrada nas expressões designativas existem quando há um acúmulo de experiência em eventos de linguagem específicos. Enquanto a criatividade está presente em todos os momentos do falar socialmente, caso não sejam ocultados por formas de fechamento de discursos.

3.1.2 Pensamento comunicacional de Deetz e a Hermenêutica

A Hermenêutica é a base filosófica na qual Deetz (1977) apoiou suas reflexões sobre linguagem, chave para o desenvolvimento de sua visão crítica. As raízes da Hermenêutica datam da época dos pensadores gregos e foi sistematizada primeiramente como princípios para interpretação dos textos bíblicos. Schrag (1969) foi identificado como o primeiro a posicionar esta filosofia como um método no qual o texto se mostra por si só, sem explicações reducionistas. (Apud DEETZ, 1974, 1977) No século XIX, Dilthey apresentou

a Hermenêutica como uma proposta de fundamentação para as ciências sociais em diferenciação às ciências naturais e positivistas.

Para interpretar a grande expressão da vida humana, tanto uma lei quanto um trabalho literário ou uma escritura sagrada, demanda um ato de entendimento histórico (...) uma operação fundamentalmente diferente da quantificação, da amostra científica do mundo natural; para esse ato de entendimento histórico, o que é requerido é o conhecimento pessoal sobre o que significa ser um ser humano. (PALMER, 1969, p.41 apud DEETZ, 1977, p.54)

Porém são os trabalhos de Heidegger que “radicalizaram” a Hermenêutica e a posicionaram como uma alternativa metodológica segundo Deetz (1977). Heidegger era um fenomenologista e trabalhava com o conceito da experiência direta como fundamentadora do conhecimento. No entanto, seus postulados modificaram o objeto da descrição fenomenológica que passou a ser a “explicação descritiva dos modos de vida ou estilos de estar no mundo vivido. (...) Heidegger apresentou a condição fundamental de existência do homem como estar-no-Mundo – mundo vivido.” (DEETZ, 1977, p. 59)

Porém o ser humano não se vê como um ser igual a outro qualquer e nem como um sujeito que objetiva o seu redor. O ser humano está no mundo vivido a partir do que ele faz, “seus projetos existenciais”. (Idem, p.59) O ser humano não está separado do mundo vivido, são a mesma coisa. Além disso, a realidade é composta pela soma das experiências anteriores e as perspectivas futuras. A realidade é então compreendida como uma interpretação e uma descoberta que se mostra no momento da experiência. Assim pode se concluir que a existência é essencialmente hermenêutica. E o entendimento é o modo de vida do ser humano que está constantemente compreendendo o mundo vivido que se revela na sua experiência.

Outro ponto importante adicionado pela filosofia de Heidegger é a importância da linguagem, considerada como a força aglutinadora das experiências anteriores e das perspectivas futuras. Isso quer dizer que a linguagem não é somente subjetiva e sim social e histórica.

Na interpretação, o entendimento não se torna algo diferente, ele se torna ele mesmo. Essa interpretação é baseada existencialmente no entendimento. (...) Em cada caso essa interpretação é baseada em algo que já temos a priori. (HEIDEGGER, 1962, p.188-191, apud DEETZ, 1977, p.64)

A dimensão histórica e social da linguagem, do que faz sentido ao ser humano no momento da experiência, faz com que a interpretação não seja nem uma perspectiva individual e tampouco coletiva. De fato é uma fusão entre a própria perspectiva do sujeito e a “perspectiva original”. Para aprofundar esse ponto da hermenêutica, Deetz (1977) utilizou os ensinamentos do fenomenologista Gadamer. Ele discorreu sobre a investigação hermenêutica, na qual a tradição ocupa uma posição significativa nas experiências anteriores e se apresenta no formato dos constantes preconceitos do ser humano.

O fato de que nossa interpretação é sempre governada pelos nossos preconceitos e realmente a melhor garantia de que textos devem ter significados para nós. Em vez de tentar superar nossos preconceitos – um esforço que não pode ser bem sucedido e somente resultará em construções alienadas e artificiais – nós devemos recebê-los como os melhores meios de preservar a vitalidade de nossa herança e nossa tradição. (HIRSCH, 1965, p. 503 apud DEETZ, 1977, p. 65)

Em 1978, Deetz publicou o artigo “*Conceptualizing Human Understanding: Gadamer’s Hermeneutics and American Communication Studies*” na revista *Communication Quarterly* com o objetivo de criar uma “consciência” norte-americana sobre a Hermenêutica. A obra de Gadamer havia sido traduzida para o inglês recentemente e o foco de Deetz (1978) foi posicionar os conceitos fundamentais da Hermenêutica em comparação as concepções teóricas e empíricas das pesquisas realizadas na época nos E.U.A. Esse texto é relevante pois explicita a visão de Deetz (1978, 2011) sobre um dos componentes dos desenhos de interação, a conceito de experiência humana. Três grandes assuntos foram tratados no texto: aceitação dos preconceitos na investigação, a descrição de “entendimento” e a descrição do “processo” em comunicação.

As perguntas de pesquisa orientadoras do artigo foram sobre a possibilidade de existência, melhoria e barreiras ao entendimento. Importante ressaltar que Deetz (1978) diferenciou a conceituação de “entendimento” de Gadamer do conceito elaborado por Mead, teórico chave na teoria do interacionismo simbólico. Explicou que para Mead o entendimento ocorria pois os interlocutores eram capazes de se colocarem uns nos lugares dos outros, como uma forma de empatia. “Entendimento nessa teoria não é limitada a auto-experiência, mas pela experiência do outro e a habilidade de um (interlocutor) imaginar e recriar essa experiência.” (DEETZ, 1978, p. 16) Assim assume-se que o objetivo

primordial da comunicação no interacionismo simbólico é entender o outro, como um ser separado de si e, portanto, deve-se procurar desfazer entraves que possam existir entre os interlocutores. Essa concepção influenciou diretamente o entendimento do processo comunicacional, cuja característica é oposta a hermenêutica, pois considera a separação entre o “eu” e o mundo vivido. Para Gadamer, o entendimento ocorre na união do “eu” e o “mundo vivido”, portanto ele não investiga como o entendimento é produzido e sim como ele ocorre.

A “experiência” em vez de incluir o eu no-mundo, torna-se psicologizada como algo que alguém tem sobre o mundo. A “intenção” torna-se um objetivo que alguém tem em mente. A “interpretação” torna-se o significado que o “eu” dá aos objetos de sua experiência. Linguagem torna-se um objeto especial do mundo no qual, devido a acordos prévios, pode ser usado para as presentes intenções. Mas significado está nas pessoas. O “outro” torna-se um objeto especial no mundo para quem você direciona suas intenções. “Entendimento” pode então ser melhor medido pela comparação das intenções do emissor com as ações do receptor que assume, por inferência analógica ou troca de papéis, que as intenções foram compreendidas. (DEETZ, 1978, p.17)

Assim, quando Deetz (2011) propõe desenhos de interação em seu pensamento teórico, ele não está tratando o termo interação como um conceito similar ao da teoria de Mead. Pois considera esta teoria como mais uma em que a experiência de vida é centralizada na pessoa. Portanto, uma teoria nativa da comunicação.

3.2 CONSTRUÇÃO DO PENSAMENTO COMUNICACIONAL

A partir da década de 1980 Deetz iniciou investigações sobre os processos comunicacionais e os modelos de democracia nas organizações corporativas. O livro *“Democracy in an Age of Corporate Colonization”*, de 1992, apresentou propostas importantes para o entendimento do engajamento das empresas com seus *stakeholders*.

Primeiramente firmou-se a análise da centralidade das empresas e sua colonização do mundo da vida. Tornou-se crítico a necessidade de rever o espaço corporativo como um espaço público do ponto de vista das estruturas de tomada de decisão e acesso a fóruns de expressão. “ [...] decisões sociais significativas são tomadas por corporações em vez de governos” (DEETZ, 1992, p. 51).

[...] organizações corporativas são locais potencialmente políticos nos dois sentidos, com “p” maiúsculo e “p” minúsculo. Eles servem como local onde diferentes valores e formas de conhecimento e interesses de diferentes grupos são articulados e incorporados em decisões, estruturas e práticas. Como instituições, eles fornecem/proporcionam significado e identidade. Decisões são feitas dentro das organizações que afetam o bem público e diferentes segmentos da sociedade. [...] e as empresas são em sua maioria totalitaristas em seus formatos.” (DEETZ, 1992, p. 54)

Em segundo lugar, reviu o entendimento do conceito de democracia a partir da comunicação, demonstrando que a democracia liberal – baseada nos estudos norte americanos – não promove participação coletiva. Ao contrário, sua pesquisa demonstrou que a democracia está fundamentada na concepção humana de direitos individuais guiada para o bem público. Isso faz com que haja contradições na sociedade contemporânea. Por exemplo, o direito fundamental da livre expressão (*free speech*) apresenta-se como “expressão pessoal e esforços massivos de controle e a representação tem sido garantida para todo interesse especial e pessoal, mas não para o bem coletivo.” (DEETZ, 1992, p. 145). O ganho público passou a significar a perda do ganho individual. O autor demonstrou que a democracia foi reduzida a escolha de quem deve controlar em nome do público e isso gera uma “visão cínica do público e convida para o ganho privado na dimensão da lei”. (IDEM, p. 146) “[...] a preocupação moral não deve ser apenas para proteger o público do ganho momentâneo de um interesse individual, mas para determinar o curso de ação no qual o ganho é individual e coletivo de uma vez só.” (IDEM, p. 146).

O autor propôs como alternativa o posicionamento da participação como um ideal normativo para a democracia e a comunicação. Deetz se baseou nas teorias de Habermas (1979), com ênfase na ação comunicativa; e de Gadamer (1975), com foco na conversação genuína (*genuine conversation*³⁹). Essas duas bases irão acompanhar os estudos do autor até suas publicações mais recentes. Pois a conversação genuína fundamenta o desenho de interação “Diálogo”. E a situação ideal de fala são parâmetros para avaliação da “fala colaborativa” presente no “Diálogo” e também na “Colaboração”.

³⁹ Livros de Gadamer traduzidos em português traduzem o termo “*genuine conversation*” para “verdadeira conversação”. No entanto, a doutoranda acredita que manter a tradução com “conversação genuína” se aproxima mais do termo usado nos textos de Deetz e deixa de carregar o caráter normativo da dicotomia verdadeiro X falso.

Deetz concordou com as críticas sobre Habermas, sobre a teoria abusar da racionalidade, da autorreflexão e das atividades mentais. Concordou também que Habermas somente tinha uma visão negativa do poder e mantinha uma visão intelectual e ocidental. Principalmente pela concentração no consenso em detrimento do conflito e dissenso; no caso essa crítica foi aplicada a Gadamer igualmente.

De certa forma Deetz percebeu a existência do conflito de uma outra maneira nas teorias de Habermas e de Gadamer:

assuntos participativos não dependem disso (o consenso) ou da crítica simples sobre o falso consenso. [...] implicitamente nas análises dos dois (Habermas e Gadamer) está a recuperação do conflito como precursor essencial para um novo consenso e a crítica perpétua de cada novo consenso enquanto a interação continua. (IDEM, p. 171)

Deetz preferiu considerar a teoria de Habermas como uma situação ideal de fala “fictícia”, a qual serve como uma guia que explica as possibilidades, as condições para a produção mútua de significado e também provê descrição de problemas e inadequações comunicativas. Um guia parcial “sobre como reivindicações de conhecimento conflitivas podem ser expressadas para recuperar o conflito de seu fechamento.” (DEETZ, 1992, p. 170) No entanto, demonstra que esse ideal de fala não acontece na prática, mas precisa ser antecipado para que a comunicação aconteça. Inclusive a participação deve ser antecipada em preferência à efetividade.

Na posição oposta à participação, Deetz posicionou a efetividade. Para ele, a comunicação baseada na efetividade e não na participação leva a sistemas de controle por interesses pessoais e individuais. Seguindo Gadamer, ele afirmou que nem a “efetividade e nem participação estão totalmente presentes em qualquer evento comunicacional. Até as melhores estratégias falham, entendimento é raramente completo e participação é sempre só parcial. Efetividade e participação são objetivos que guiam a melhoria da interação comunicativa.” (DEETZ, 1992, p. 164) A conversação genuína para Gadamer não tem como ideal a busca do entendimento. Para ele “o ideal não é a auto expressão e o ponto de vista bem sucedido e assertivo, mas a transformação em comunhão, no qual nós não nos mantemos como éramos antes.” (GADAMER, 1975 apud DEETZ, 1992, p. 166)

Na visão de Deetz a conversa genuína de Gadamer não teria como acontecer no ambiente corporativo, pois não há o “outro”. São condições que deixam de considerar a política da vida cotidiana e priorizam a otimização e a normalização; processos que fazem com que alguns discursos preferenciais ocorram em detrimento de outros sem chance para a existência de “outras” vozes. Semelhante à visão de Habermas, o qual afirma que o sistema de dominação age como restrição para a conversa genuína. “toda a reivindicação que não pode ser trazida para uma disputa aberta serve de base para a comunicação sistematicamente distorcida (*systematically distorted communication*). (HABERMAS, 1979 apud DEETZ, 1992, p.168)

Um dos principais conceitos sugeridos por Deetz (1992) é o de fechamento discursivo (*discursive closure*) juntamente com o conceito de Habermas de comunicação sistematicamente distorcida. Isso ocorre quando

estratégia e manipulação estão disfarçadas e o controle é exercido por meio da manipulação do natural, neutro e auto-evidente. [...] comunicação é distorcida quando a conversação genuína é restringida ou, mais especificamente, qualquer condição do situação ideal de fala (de Habermas) não é defendida, [...] em termos gerais toda comunicação é distorcida em algum grau. (DEETZ, 1992, p. 171-173)

Mas algumas distorções são sistemáticas, quando há uma “reprodução estratégica latente de significado em vez da produção participativa.” (Idem, p. 173). Há uma redução de certas experiências que pode ser determinada de forma intencional e inconsciente para quem interage. Inclusive há o fenômeno do autoengano que consiste nessas

patologias comunicacionais (distorção sistemática) que podem ser concebidas como o resultado de uma confusão entre ações orientadas ao alcance do entendimento (ação comunicativa) e ações orientadas para o sucesso (ações estratégicas). Em situações de ações estratégias ocultas (manipulação), pelo menos uma das partes opera com a orientação para o sucesso, mas as outras acreditam que todos os pressupostos de ação comunicativa estão satisfeitos. (Idem, p.175)

A distorção sistemática é corrente no dia a dia e faz parte do ser humano. E o mesmo ocorre em uma empresa. A comunicação pode ser considerada patológica quando checada frente a posição normativa (fictícia) de Habermas e Gadamer. No entanto, é preciso aceitar sua existência, manter a postura crítica e reflexiva. Os processos de tomada de decisão são

em sua maioria analisados pela perspectiva da efetividade e não pela perspectiva da participação. Assim, as distorções sistemáticas são diagnosticadas como problemas individuais ou técnicos, com correções como treinamento e/ou estruturação. Isso faz com que a interação estratégica não seja percebida como causa das distorções.

Ao relacionar comunicação com democracia o autor também preocupou-se com a falsa representatividade de interesses, que são políticos. Resgatou as teorias de linguagem para reforçar o entendimento de que a identidade e a experiência não são formadas livremente, portanto os interesses também não. Se não são expressões livres e sim passíveis de distorção, questiona para que serve o direito de livre expressão. “O direito de falar e de se expressar não garante que uma variedade de interesses são possíveis ou foram considerados.” (Idem, p. 147) E também houve a preocupação com os modelos democráticos ocidentais e o avanço das tecnologias de informação e comunicação, mediadas pelo computador e outros dispositivos, ainda que na década de 1990 não existisse a mobilidade tecnológica de hoje. Pois afirmou que a mediação auxilia na dominação de certos significados sobre outros, restringindo a percepção crítica do indivíduo.

O ponto principal dessa obra foi atentar para a falta de democracia nos processos de comunicação no ambiente de trabalho e assim a necessidade da defesa do trabalhador e demais atores sociais. Esta obra foi igualmente significativa por demarcar o início do pensamento sobre engajamento de *stakeholders*. Deetz apresentou o conceito de *stakeholder* como “proprietários”.

Há muitos “proprietários” ou “stakeholders” da corporação moderna. Há proprietários do trabalho, da competência, dos recursos, do bem público e também os investidores. E não há razão clara para que um tipo de proprietário seja privilegiado, especialmente na produção (*business*) de identidade e significado. Temos que considerar em profundidade que tipo de “produção” é essa, quem são os requerentes morais, como privilégio é organizado e quais são as possíveis respostas democráticas. (Idem, p. 43)

Interessante que desde o princípio a proposta teórica para a relação com *stakeholders* de Deetz baseou-se na comunicação, produção de significado e identidade. No entanto, ele não descartou outras naturezas dessa relação, como a natureza comercial por meio dos produtos, serviços e processos organizacionais.

Processos e produtos organizacionais satisfazem certas necessidades humanas. Essas necessidades podem ser descritas como interesses, ou “stake”⁴⁰, que acionistas, gerentes, trabalhadores consumidores, fornecedores e a sociedade como um todo tem em uma organização. (Idem, 1992, p. 55)

Desde o princípio Deetz atentou para a necessidade de pluralidade de vozes e ideias no grupo de *stakeholders*, indo além dos cargos e representações institucionais. Pois questões demográficas (gênero, idade, nível socioeconômico, etc.) e culturais interferem nos interesses. “Interação não poder ser efetiva em termos de eficácia social sem representar os vários interesses, intencionalmente representados pelo participantes ou não.” (HABERMANS, 1979 apud DEETZ, 1992, p.165)

A natureza comercial identificada por Deetz assemelha-se mais à definição de *stakeholder* da administração estratégica, principalmente do autor Edward Freeman em 1982. Porém, para Deetz o importante na análise de *stakeholders* é compreender quais

estruturas organizacionais, comunicação, sistemas de tomada de decisão, tecnologias e desenhos do trabalho influenciam a representação e satisfação dos diferentes interesses humanos [...] As pessoas produzem a organização, mas pessoas não são iguais em suas habilidades de produzir e reproduzir uma organização que satisfaça seus interesses. Organizações portanto nunca são politicamente neutras. (DEETZ, 1992, p. 55)

Essa questão é chave para compreendermos as práticas de engajamento dos *stakeholder* aplicadas à sustentabilidade. Pois a pergunta que fica nas práticas de engajamento é sobre quais *stakeholders* são privilegiados na produção de sentidos e significados e quais são os privilégios. Sustentabilidade para quem? Quais são os interesses dominantes que produzem a organização e seus processos?

Nessa obra de Deetz fica claro que o ambiente organizacional é um espaço de conflitos de interesse cotidianos. Porém a estrutura do ambiente corporativo faz com que esses conflitos sejam suprimidos por meio dos processos de “normalização, formação de identidade e práticas não decisórias.” (DEETZ, 1992, P. 56) Pois os conflitos são rotineirizados com mecanismos padronizados de resolução. Como resultado, um conjunto de interesses e respectivas tensões são suprimidas por meio da marginalização da

⁴⁰ Sinônimos: interesse, participação, parte, estaca

representação, da redução de interesses alternativos devido aos custos econômicos, e da mudança da responsabilidade para o indivíduo.

Deetz chama atenção para o fato de que os *stakeholders* em muitos momentos não estão em posição de analisar seus interesses, pois estão imersos nos processos sociais e portanto são também um produto dos mesmos. Para essa explicação ele se remete à Lukes (1974) que afirma como o homem pode ser um produto de um sistema que funciona contra seus próprios interesses. O que Deetz (1992) busca alertar é para o fato de que processos de consentimento são na verdade uma evidência maior de dominação e de conflito suprimido do que de uma escolha livre.

No entanto, alerta também para o fato de o trabalhador não estar em uma “ilusão ou deixando de alcançar seus interesses” (IDEM, p. 57) Há um desejo claro de qualidade de vida pessoal que faz com que o trabalhador se coloque nessa situação de trabalho. Essa decisão é vista como racional, porém ela replica a estrutura de vantagem, tanto do trabalhador quanto da corporação. E essa decisão não é neutra Politicamente (política com P maiúsculo). Para Deetz (1992) a falta de democratização no ambiente corporativo se dá pois as necessidades humanas são especificadas em situação de vantagem de alguém sobre outrem. O interesse de Deetz não foi discorrer sobre a dominação gerencial no ambiente de trabalho e sim focar nos modos e interesses alternativos, “igualmente legítimos”, que não aparecem pois há o desenvolvimento de uma normalização do “corpo e do pensamento”, obediência de todos – trabalhadores e gerentes – à uma estrutura prescrita. E não são os benefícios que fazem com que os gerentes e trabalhadores atuem dessa maneira. São “práticas e rotinas que constituem identidades e experiências” (Idem, p. 58) as causas dessa normalização. Como efeitos tem-se assimetrias que não parecem ser problemáticas aos olhos dos gestores e trabalhadores, que privilegiam algumas formas de conhecimento e alocam competências em algumas pessoas somente. Isso provoca “inclusões e exclusões nos processos de decisão”. (Idem, p. 59)

A pesquisa de Deetz busca “recuperar” experiências conflituosas por meio da descrição de práticas e rotinas pelas quais alternativas são desconsideradas ou tornadas invisíveis. O entendimento dos processos pelos quais conflitos de valor tornam-se suprimidos e certas formas de raciocínio e interesses “tornam-se privilegiados.” (Idem, p. 59) Para isso ele vê a

importância de investigar a política presente no significado, linguagem e identidade pessoal.

Dando continuidade a trajetória de seu pensamento comunicacional, Deetz aprofunda o protagonismo das corporações ao mesmo tempo que amplia sua análise em busca de um novo processo comunicacional que consiga reverter as situações de fechamento de discurso. Dessa demanda surgem seus estudos mais recentes sobre governança os desenhos de interação.

CAPÍTULO 4

PROPOSTA DE DEETZ PARA ENGAJAMENTO COM *STAKEHOLDERS*

4.1 PARADOXOS ENTRE PENSAMENTO DE DEETZ, ENGAJAMENTO COM *STAKEHOLDERS* E SUSTENTABILIDADE

O pensamento comunicacional de Deetz sintetizado no capítulo três diferencia-se das teorias de engajamento de *stakeholder* encontradas no campo da administração pois posiciona de forma central os aspectos comunicacionais. É distinto também das teorias nativas da comunicação, baseadas em processos lineares e com uma concepção de linguagem como instrumento. A partir da reflexão crítica, paradoxos foram encontrados com o intuito de avaliar as práticas organizacionais.

A prática do engajamento com *stakeholders*, ou diálogo social como às vezes é chamado, faz com que uma empresa seja percebida como democrática por possuir processos participativos de tomada de decisão. E assim buscar situações favoráveis a todos. Quando essa prática alinha-se aos conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social, fortalece-se o conceito de “relação ganha-ganha” (*win-win relations*). As empresas líderes em sustentabilidade, por exemplo àquelas que compõem as carteiras dos índices de sustentabilidade dos mercados de ações - como o brasileiro ISE BOVESPA e o internacional World DJSI - apresentam em suas políticas corporativas um objetivo comum, gerar benefícios mútuos à todos os *stakeholders*. São reconhecidas por propor relações “ganha-ganha”, que gera valor para as empresas e todos os *stakeholders*. Por exemplo a empresa Unilever, membro do DJSI em 2012 e considerada empresa líder mundial nesse tema, possui uma política chamada “*Unilever Sustainable Living Plan*” (Plano de Viver Sustentável Unilever). Nessa política apresenta o plano de separar seu crescimento (econômico) de seu impacto ambiental, enquanto aumenta seu impacto social positivo. Estabelece objetivos a serem alcançados até 2020: “melhorar a saúde e bem estar, reduzir o impacto ambiental e fornecer 100% de todo seus materiais agrícolas brutos de forma sustentável e aumentar (a qualidade de) os meios de vida de todas as pessoas em nossa cadeia de valor.” (UNILEVER, 2014)

Políticas de responsabilidade social e sustentabilidade de empresas definem como objetivo a relação ganha-ganha, mas essa é a mesma motivação de seus relacionamentos com

stakeholders? Não necessariamente. Há outros motivos pelos quais uma empresa desenvolve seus relacionamentos e assim os influencia. A motivação das empresas para relacionar-se com seus *stakeholders* baseia-se em três principais situações: (a) objetivos estratégicos de sobrevivência e competitividade, como apresentados por teorias de *stakeholders*; (b) objetivos estratégicos de atender aos interesses dos *stakeholders* e gerar valor, como apresentados por teorias de *stakeholders*, teorias nativas de comunicação, teorias de relações públicas e de governança corporativa; (c) objetivos de geração de benefícios mútuos e soluções inovadoras como apresentado por teorias de comunicação, das relações públicas comunitárias, de planejamento e gestão de conflitos.

Os objetivos estratégicos, mesmo que voltados a atender demandas de *stakeholders*, podem restringir a possibilidade de benefícios mútuos. Pois a posição estratégica da comunicação precisa ser compreendida de forma que não promova fechamentos de discursos intencionais. Há dois entendimentos para o termo estratégia. Primeiramente a estratégia compreendida como nível hierárquico e importância no processo de tomada de decisão organizacional. Essa compreensão de estratégia não é a mesma apontada por Deetz (1992) e Habermas (1979). Inclusive tende a ser benéfica nos casos em que as organizações conseguem ampliar o escopo e o valor reconhecido das práticas de comunicação. Pois em muitos casos, como de governança corporativa, as organizações investem mais recursos no controle do que no relacionamento, colhendo frutos amargos de recorrentes escândalos e fraudes financeiras⁴¹.

O segundo entendimento de estratégia apresentado é o conceito mais antigo, na qual há uma relação direta com os conceitos de defesa e planejamento de guerra. É a estratégia vista como o alcance de objetivos e metas estabelecidos para o benefício da organização. Posicionar o engajamento de *stakeholders* dessa forma estratégica incorre no erro de manter o paradigma do controle e afastar a participação. O pensamento estratégico da defesa de interesses parciais e proteção de imagem/reputação não promove situações de mútuo benefício. Esse ponto da teoria de *stakeholders* recebe uma crítica central na proposta de Deetz (1992, 1995, 2010), baseado na teoria de Habermas, a comunicação estratégica limita a possibilidade de colaboração. Isso significa que anterior às práticas de comunicação há valores, propósitos e a própria filosofia organizacional que devem estar

⁴¹ Como exemplo o caso da Enron.

alinhados para o coletivo e reconhecendo qual de fato é o paradigma comunicacional praticado.

Outro paradoxo importante refere-se ao próprio termo sustentabilidade, pois concentra muitos significados, dependendo do contexto e dos interlocutores que o utilizam. “[...] é da qualidade do polissêmico, empregado para designar diferentes ideias e intenções.” (BALDISSERA, 2009, p.36). Portanto, antes de tratar da comunicação e das relações públicas no contexto da sustentabilidade, faz-se necessário esclarecer pontos centrais sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável. Nesse caso, além do pensamento comunicacional de Deetz, há contribuição significativa da comunicação ambiental alinhada a necessidade de compreender tanto os discursos e significados dos interlocutores quanto como posicionam a comunicação. As distintas visões da comunicação ambiental alimentam o paradoxo e a polarização entre teorias nativas de comunicação e as PARC – “construtivismo relacional politicamente atento” (*politically attentive relational constructivism*), com variação tanto na academia quanto no mercado.

Cox (2010) apresenta a relação de mediação entre comunicação, natureza e esfera pública para esclarecer a dimensão simbólica da comunicação ambiental e aproxima-se das teorias PARC. O autor propõe três formas de mediação. Primeiramente a mediação dos indivíduos engajados no discurso/fala que ocorre entre a comunicação praticada e a esfera pública. A comunicação praticada é entendida aqui tanto como a indústria da comunicação (mídia eletrônica/impressa/digital, produção literária, artes, etc.) quanto a comunicação interpessoal e intrapessoal. Também integra a dimensão pragmática da própria comunicação ambiental, contemplando as campanhas ambientais, as propagandas e esforços mercadológicos, educação ambiental, entre outras ações comunicacionais. Depois a mediação do comportamento, entendido como relação homem-natureza, explicitado por Cox (2010) como relação esfera pública-natureza. E em terceiro lugar a mediação da percepção sobre a natureza, mediação que ocorre entre o ambiente natural e a comunicação praticada. A Figura 3 sintetiza essas relações de mediação. As diversas instâncias de mediação proporcionam diferentes discursos e relações homem-natureza.

Figura 3: Natureza, Comunicação e Esfera Pública segundo Cox (2010).

Fonte: Adaptação elaborada pela autora a partir da figura “Natureza, comunicação e esfera pública” (COX, 2010, p. 22).

Por outro lado, com ampla participação do mercado, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS) lançou em 2009 o Guia de Comunicação e Sustentabilidade no qual posiciona a comunicação ambiental em três dimensões definidas a partir dos efeitos e impactos da comunicação: informação, mudança e processo. Apesar do caráter instrumental, que aproxima o guia das teorias nativas, seu pragmatismo não impediu a presença de uma visão inovadora com intuito de melhorar as práticas do setor privado. As dimensões são explicadas em paralelo ao tríptico resultado da sustentabilidade, considerando que todas são significativas e igualmente necessárias para a boa comunicação ambiental ocorrer. De forma detalhada o guia apresenta as três dimensões de comunicação: (1) a comunicação DA sustentabilidade, na qual insere ações de acesso e difusão das informações organizacionais; (2) a comunicação PARA a sustentabilidade, refere-se a ações que promovam mudança de consciência e transformação de comportamento tanto organizacional quanto individual; (3) a sustentabilidade DA comunicação, na qual enfoca a qualidade socioambiental e os respectivos impactos do processo comunicacional, desde o desenho e planejamento da ação até a produção/execução, distribuição/entrega, circulação/consumo e pós-venda/pós-consumo. Com intuito de facilitar a compreensão, as três dimensões são articuladas em tipos de comunicação pela autora da tese como: (1)

comunicação SOBRE sustentabilidade, (2) comunicação PARA sustentabilidade e, (3) comunicação COM sustentabilidade.

Dryzek (2005), autor referência em comunicação ambiental, reúne em seus postulados teóricos tanto a importância do discurso quanto dos impactos. Por um lado ele reafirma a centralidade do discurso na constituição da relação homem-natureza, porém reconhece que o que é socialmente interpretado é antes de tudo real. Isto é, os danos ambientais atuais são reais, independente de serem reconhecidos ou não nos discursos sociais. Por exemplo, a poluição urbana é real e faz sentido, para parte dos moradores das grandes cidades, a relação entre os níveis de qualidade do ar divulgados na grande mídia e as doenças respiratórias sofridas por eles. Porém em outros casos essa conexão entre fatos empíricos e percepções não é realizada. Como a produção de resíduos nas metrópoles. O lixo descartado tem um impacto físico real mas não reconhecido. Como se uma vez coletado pelo caminhão de lixo o problema desaparecesse do cotidiano do cidadão.

Dryzek (2005) propõe um esquema analítico para classificação dos discursos ambientais com duas dimensões. A primeira refere-se às posturas dos discursos. Há a postura reformista, que sempre buscará alterar alguma condição, mas não em sua completude, chamados de discursos “reformistas”. Enquanto outros são os chamados de “radicais”, pois refletem uma postura de apoio ou rejeição absoluta. A segunda dimensão consiste no posicionamento frente à industrialização. Há o chamado discurso “prosaico” no qual o modelo socioeconômico industrial está dado e não é possível alterá-lo completamente, as questões ambientais são entraves. Enquanto que o discurso “imaginativo” posiciona as questões ambientais como oportunidades a partir da visualização de modelos novos de produção. A combinação dessas duas dimensões de análise formata um esquema inicial de classificação dos discursos ambientais que posteriormente é detalhado em nove subcategorias afim de auxiliar a precisão da análise. O quadro abaixo lista as nove subcategorias.

Quadro 13: Categorias de Dryzek para Discursos Ambientais.

Categorias	Discursos	Discursos	Discursos
Limites globais e sua	Sobrevivencialismo	Prometeísmo	

negação	(tragédia preeminente)	(crescimento infinito)	
Resolução de problemas ambientais	Racionalismo administrativo (especialistas)	Pragmatismo democrático (pessoas)	Racionalismo econômico (mercados)
A busca da sustentabilidade	Desenvolvimento sustentável	Modernização ecológica	
Radicalismo verde	Consciência verde (pessoas em mudança)	Política verde (sociedade em mudança)	

Fonte: desenvolvido pela autora a partir da obra de Dryzek, 2005.

O terceiro paradoxo encontrado chama-se "*Catch 22*", definido por Morsing et al. (2008). Trata-se da encruzilhada em que vivem as organizações, pois são estimuladas a praticar a responsabilidade social, inclusive engajamento com *stakeholders*. Porém desencorajadas a comunicar sobre seus relacionamentos. Os princípios de transparência e prestação de contas encontrados nas teorias e nas normas de mercado ainda não foram internalizados e praticados por completo. "Mesmo que empresas sejam constantemente encorajadas a engajar-se em RSC, elas são ao mesmo tempo desencorajadas a comunicar sobre esse engajamento". (MORSING et al., 2008)

O fato é que o fenômeno da sustentabilidade e da responsabilidade social terem se tornado itens de gestão das áreas funcionais da comunicação nas empresas possui um lado bom e um lado ruim. O positivo é agregar valor aos negócios, significar o sentido da sustentabilidade para indivíduos e o coletivo, promover diretamente mudanças nas práticas dos funcionários e *stakeholders* próximos e sensibilizar os demais *stakeholders* envolvidos indiretamente. Já o lado negativo é a manipulação dos relacionamentos e os discursos falsos e/ou imprecisos (*greenwashing*) para interesses próprios, dissonantes da sociedade. E com ênfase as situações de autoengano, fechamento de discursos e comunicação sistematicamente distorcida que ocorrem em práticas de engajamento baseadas nas teorias nativas da comunicação.

Faz-se necessário propor um esquema analítico e crítico que facilite o entendimento dos pesquisadores e gestores de comunicação sobre a comunicação ambiental sem perder a importância da linguagem e da experiência, junto a dimensão física dos impactos socioambientais e econômicos. Assim, a presente autora propõe no âmbito do doutorado ampliar as mediações sugeridas por Cox (2010) a fim de incluir os aspectos físicos e a centralidade das organizações. Além da mediação que molda e transforma percepções e comportamentos humanos nas relações homem-natureza, há as interações física e sensorial com o meio ambiente. E também, a partir da aplicação do pensamento comunicacional de Deetz, há o reconhecimento do papel de co-gerador e corresponsável das organizações. As organizações, públicas, privadas e mistas, representam no esquema analítico o espaço privado de tomada de decisão (no sentido de espaço fechado à participação externa) com ampla influência e impacto público. Portanto, demandam uma governança democrática. As esferas públicas de participação social, já consideradas por Cox (2010) como esfera pública, foram mantidas.

A comunicação ambiental media relações compostas por informações, efeitos (comunicacionais), percepções e impactos (físicos) – tanto negativos quanto positivos – que transformam aspectos sociais, econômicos e ambientais do planeta e da sociedade. No caso das práticas de governança e tomada de decisão socioambiental, as principais relações homem-natureza são entre as esferas públicas e a natureza e as organizações e a natureza. Ambas coexistem na ágora da sociedade. A figura abaixo ilustra essas relações.

Figura 4: Mediações da Comunicação Ambiental.

Fonte: figura elaborada pela autora.

Um primeiro desdobramento da aplicação do esquema analítico é o reconhecimento da limitação das ações comunicacionais para endereçar demandas socioambientais. A autora da tese delineou três naturezas de demandas socioambientais. A primeira é de natureza Comunicacional. São requisições, riscos e oportunidades socioambientais revelados às organizações, aos grupos e aos indivíduos que podem ser endereçados somente com práticas comunicacionais. Estes são por exemplo demandas de conscientização; educação ambiental e capacitação; campanhas de mobilização ambiental, social e de saúde e segurança de práticas já planejadas ou instaladas; campanhas comerciais para promoção e venda de serviços e produtos que já possuem os atributos ambientais e sociais instalados; captação de recursos para programas/projetos socioambientais, inclusive no caso gestão socioambiental já planejado ou instalado; programas de voluntariado para práticas socioambiental já instaladas, entre outros.

A segunda condição é híbrida, em que a demanda tem tanto características comunicacionais quanto de gestão e operacionais - chamadas pelo mercado de engenharia e/ou de gestão socioambiental e de saúde e segurança (*Environment, Health and Safety - EHS*). São respostas que necessitam de ações simbólicas e físicas. Por exemplo as práticas de governança, engajamento de *stakeholders*, parcerias e gestão/resolução de conflitos; pesquisa, inovação, design e produção de produtos, serviços e processos; campanhas de mudança comportamental (em que a inovação ainda não foi internalizada ou completamente instalada); relatórios/relatos de desempenho em sustentabilidade, balanço social e relatórios integrados; inventários de gases efeito estufa; protocolos, auditorias e documentação administrativa; audiências públicas e fóruns comunitários; reuniões de trabalho, deliberação e planejamento; planos de contingência e risco e os respectivos treinamentos; códigos de conduta/ética e os respectivos desdobramentos na gestão; entre outros. A exemplo, tem-se os relatos de sustentabilidade que estão condicionados tanto a sua capacidade de comunicar e engajar, portanto a narrativa e a construção de significado são fundamentais. Como também a rastreabilidade, precisão, confiabilidade e verificação dos indicadores reportados tanto para a prestação de conta de planos, processos e resultados positivos quanto negativos. Essas requisições, riscos e oportunidades representam a maioria das demandas encontradas no cotidiano organizacional.

Demandas com impactos socioambientais significativos são em geral classificadas na terceira condição de resolução, pois não há como endereçá-las sem que a prioridade de ação seja operacional no âmbito socioambiental e/ou de saúde e segurança. Por exemplo situações de acidentes de grande envergadura ou desastres naturais. Claro que ações de comunicação devem ajudar e são necessárias, mas podem ser consideradas complementares ou de suporte (secundárias) dependendo da urgência das ações de mitigação e correção. E em alguns casos ações de comunicação independentes podem atrapalhar a capacidade da organização de dar resposta ao evento.

A maior quantidade de demandas dessa natureza são situações cotidianas das áreas funcionais de engenharia, desenvolvimento, produção e principalmente gestão ambiental/saúde e segurança. Estão presentes nas rotinas básicas que indicam o desempenho da organização nos seus respectivos sistemas de gestão. Como por exemplo a manutenção de sistemas de filtragem de uma chaminé e/ou disponibilidade adequada de equipamentos de proteção individual (EPI). Parecem simples, mas são a base do desempenho, qualidade e conformidade legal socioambiental da organização. Devem estar sempre atualizadas e monitoradas, é como a engrenagem física da organização. Além de a partir de seu diagnóstico, indicarem possibilidades de inovação tecnológica. Chamadas no mercado como “lição de casa”, essas demandas devem “rodar” automaticamente e estarem protocoladas nos sistemas de gestão, principalmente aqueles que possuam auditorias e certificação. O primeiro passo para implantação de um sistema de gestão ambiental em uma organização é o mapeamento dessas demandas, chamadas de aspectos socioambientais, os quais podem gerar impactos, riscos e oportunidades.

Organizações que dispendem mais esforços de comunicação ambiental na primeira condição de demanda e menos recursos nas demais condições são consideradas detentoras de “telhados de vidro”, pela fragilidade de suas declarações e o distanciamento entre o discurso e a prática organizacional. O Quadro 14 apresenta as naturezas das Demandas Socioambientais.

Quadro 14: Demandas Socioambientais - Naturezas e Condições de Resposta.

Demandas Socioambientais	Natureza	Condição de Resposta	Exemplos
Comunicacional	requisições, riscos e oportunidades socioambientais.	endereçadas somente com práticas comunicacionais.	Campanhas e projetos de conscientização, educação ambiental, capacitação, captação de recursos; mobilização de práticas já planejadas ou instaladas; promoção e venda de serviços e produtos que já possuem os atributos ambientais e sociais instalados; programas de voluntariado e códigos de conduta/ética para prática socioambiental já instalada.
Híbrida	requisições, riscos e oportunidades socioambientais.	endereçadas tanto com práticas comunicacionais /simbólicas quanto práticas de gestão e operacionais.	governança, engajamento de <i>stakeholders</i> , parcerias e gestão/resolução de conflitos; pesquisa, inovação, design e produção de produtos, serviços e processos; campanhas de mudança comportamental (em que a inovação ainda não foi internalizada ou completamente instalada); relatórios/relatos de desempenho em sustentabilidade, balanço social e relatórios integrados; inventários de gases efeito estufa; protocolos, auditorias e documentação administrativa; audiências públicas e fóruns comunitários; reuniões de trabalho, deliberação e planejamento; planos de contingência e risco e os respectivos treinamentos.
Operacional e Gestão	requisições, riscos e oportunidades referentes a impactos socioambientais significativos.	prioridade de ação de resposta de gestão e operacional no âmbito socioambiental e/ou de saúde e segurança.	Resposta a acidentes de grande envergadura ou desastres naturais; rotinas básicas de manutenção, produção e dos sistemas de gestão socioambiental, saúde e segurança.

Fonte: desenvolvido pela autora.

4.2 DESENHOS DE INTERAÇÃO

A partir do esquema analítico sobre comunicação ambiental, baseado em postulados teóricos da comunicação ambiental e do pensamento comunicacional de Deetz, torna-se imperativo aprofundar o entendimento sobre os desenhos de interação propostos pelo autor (DEETZ, 2011) a fim de qualificar as práticas de engajamento de *stakeholders* com propensões para sustentabilidade.

Para compreender a proposta de Deetz (2011) sobre desenhos de interação três conceitos de seu pensamento comunicacional são fundamentais e serão revisados aqui brevemente.

O primeiro deles é a concepção de experiência humana, baseado em seus estudos fenomenológicos e hermenêuticos. Definiu duas posições para a experiência. A experiência centralizada no indivíduo - “centralizada na pessoa” e a experiência baseada no relacionamento - “relacionalmente construída”. A experiência individual é oriunda da perspectiva psicológica de apreender o mundo. Oposto a essa visão, Deetz (2011) demonstra que toda a experiência é posicionada já que é produzida na relação com o mundo e essa maneira particular de encontrar o mundo faz com que as posições sejam subjetivas, não são pessoais e nem biográficas. Assim como a experiência, as posições são “historicamente produzidas e socialmente compartilhadas (...) Nossa sociabilidade precede nossa psicologia” (Idem, p. 41). O resultado dos estudos de Deetz aplicando o conceito de experiência relacionalmente construída nos ambientes organizacionais forma sua teoria crítica para comunicação organizacional. Pois estabeleceu a assimetria de poder e de informação de forma histórica e socialmente construída.

Posições subjetivas são historicamente desenvolvidas para ver algumas coisas, alcançar algumas coisas e não outras e portanto ajuda algumas pessoas em suas tarefas práticas. Como consequência, posições subjetivas possuem uma dimensão política. Elas proporcionam vantagens a algumas pessoas e interesses em detrimento de outros. Elas ajudam em estar no mundo de algumas maneiras e não de outras. Isso será chamado de políticas da experiência ou de políticas do individual/pessoal. (Idem, p.41)

O segundo conceito é sobre o estudo da teleologia das relações. Os propósitos da interação variam em uma escala entre o controle estratégico e a co-determinação. O controle

estratégico refere-se a maneiras de interagir direcionadas ao alcance de uma vantagem individual. As atenções tanto do emissor quanto do receptor é em fazer escolhas, nas quais tem-se maior chance de alcançar uma vantagem.

O indivíduos, na maioria dos casos, experimentam e expressam espontaneamente isso (a interação) como o desejo de informar, persuadir ou agradar os outros; ou ter coisas feitas pelos outros. Participantes de uma interação fazem escolhas que os ajudam a alcançar seus propósitos. Para isso, pessoas desenvolvem princípios e concepções de comunicação que os auxiliam no conhecimento do que precisa ser feito para formar significados e informação nos outros, para influenciar como os outros veem os eventos, para defender e avançar em suas posições e para dirigir ou controlar o pensamento e ações dos outros. (Idem, p.16)

Já o objetivo da co-determinação é o aumento da simetria e responsabilidade compartilhada. As escolhas e estruturas da interação tem esse direcionamento. No entanto, os resultados do processo não são completamente determinados no início e vários surgem no decorrer da comunicação. O qual pode seguir caminhos imprevisíveis. Os participantes, tanto emissor quanto receptor, tomam decisões juntos, em um processo de aprendizagem mútuo.

Co-determinação leva ao desenvolvimento de concepções que ajudam as pessoas a saber como permitir que todos os pontos de vista tenham uma oportunidade para influenciar decisões coletivas; a se abrir para a mudança por meio de novas ideias e relações com o mundo e com os outros; a resistir a tentativas de controle feitas pelos outros e a encorajar a oposição, a independência e a diferença. (Idem, p.16)

O terceiro conceito trata-se de referenciais sobre democracia. Ao relacionar as conceitos de experiência humana e teleologia da interação, Deetz (2011) identificou dois referenciais: um base da democracia liberal e outro base da democracia generativa. Ele também discorreu sobre a democracia deliberativa uma vez que se assemelha as duas anteriores, posicionando-se entre as duas. O quadro abaixo classifica os típicos exemplos de interação humana segundo esses conceitos.

Quadro 15: Estudo sobre Interação Humana.

	Teleologia	Referenciais sobre Democracia
Formação da	Controle Estratégico	Comunicação Livre e

Experiência		Aberta (Co-determinação)
Centrada no indivíduo	<u>Comunicação estratégica</u> <u>Interesses principais:</u> distribuição de informação; persuasão; influência; ganho de conformidade <u>Melhores exemplos em:</u> campanhas, relações públicas; propaganda	<u>Democracia Liberal</u> <u>Interesses principais:</u> Liberdade de expressão; deliberação; barganha; representação; processo finalizado <u>Melhores exemplos em:</u> Audiências públicas, assembleias municipais; processos legislativos e judiciais
Centrada na Relação (Construtivismo)	<u>Gestão Cultural</u> <u>Interesses principais:</u> mudança de sentidos/significados dominantes; integração; controle discreto; gestão de corações, mentes e almas. <u>Melhores exemplos em:</u> Indústria cultural; gestão da cultura corporativa	<u>Democracia generativa</u> <u>Interesses principais:</u> garantir que todas as posições relevantes são ouvidas, formação de sentido/ construção de significado livre e aberto. Manutenção da pluralidade e da diferença. <u>Melhores exemplos em:</u> processos de resolução de conflitos ganha-ganha; colaborações comunitárias.

Fonte: adaptado pela autora a partir da obra de Deetz, 2011, p. 18.

Para cada desenho de interação há unidades de análise, elementos constituintes das interações, articulados com as bases de referencias de democracia. Os instrumentos e normas utilizados por empresas para a implementação de práticas de engajamento com stakeholders propõem desenhos de interação que podem estar embasados em um ou mais desses referenciais. As unidades de análise estão sintetizadas no quadro abaixo segundo seu comportamento em cada base referencial de democracia. “Todo o desenho de interação possui um conceito de experiência humana, um ideal normativo de fala preferencial, um sistema de distribuição de falas e uma maneira de lidar com escala .” (Idem, p.88).

Quadro 16: Unidades de Análise.

Unidades/referenciais de democracia	Democracia Liberal	Democracia Deliberativa	Democracia Generativa
Conceito de experiência humana	Centralizada na pessoa	Centralizada na pessoa	Construtivismo relacional
Ideal normativo de fala preferencial	Fala contraditória e combativa	fala contraditória e combativa e argumentativa	Fala colaborativa
Sistema de distribuição de falas	Liberdade de expressão	Falas guiadas por regras	Reciprocidade
Maneiras de lidar com escala	Representatividade	Participação aberta	Diferença significativa

Fonte: Elaborado a partir de Deetz, 2011.

A democracia liberal, modelo político presente na maioria dos países ocidentais atualmente, foi revisada por Deetz e mostrou-se insuficiente para desenhos de interação com propensões de mútuo benefício aos participantes. Ele percebeu que as esferas de comunicação disponíveis não garantem a presença e participação de todas as perspectivas relevantes. E portanto, o principal pilar da democracia liberal, a liberdade de expressão, perde o sentido já que posições relevantes não serão ouvidas necessariamente. Em encontros presenciais quem tiver mais “força” se faz ouvir. E no ambiente digital, o fenômeno ocorre de forma inversa. De tantas vozes e opiniões sem um lugar significativo de discussão, vozes acabam também não sendo ouvidas. (DEETZ, 2011) As mediações da mídia e das organizações, principalmente privadas, dificultam ainda mais vozes alternativas de serem ouvidas.

Mas o problema da democracia liberal no contexto contemporâneo é ainda mais profundo. Os processos de interação atuais não incentivam o desenvolvimento de todas as posições relevantes. A liberdade de expressão não especifica o direito de ser ouvido e nem garante a criação e expressão de todas as posições possíveis. (Idem, p. 28)

Outra deficiência chave da democracia liberal é a dificuldade de resolver questões de escala para a participação de todos. A eleição de representantes por voto não tem demonstrado em experiências recentes ser um processo de acesso igual e irrestrito para todas as vozes relevantes. E no caso de suas vozes não estarem representadas, tampouco participam diretamente dos processos de tomada de decisão. Devido a características complexas das questões socioambientais, muitas vezes distantes do cotidiano dos cidadãos,

o acesso as decisões de seus respectivos representantes é mediado. Mesmo quando são decisões públicas que afetam toda a sociedade.

isto é, nós somos espectadores de discussões, entre as quais algumas altamente técnicas e geralmente com características partidárias extremas. Essas discussões ocorrem em todo lugar – no Congresso, em campanhas eleitorais, nos conselhos municipais – mas nosso melhor acesso direto a elas é por meio de noticiários, blogs e mídias variadas. Isso na maioria das vezes permite que as pessoas interceptem discussões entre elites políticas e midiáticas. O público é (indiretamente) informado sobre quais são os assuntos do dia e as possíveis posições disponíveis sobre esses assuntos. (Idem, p. 28)

Fenômeno tradicionalmente estudado no campo do jornalismo ambiental sobre as coberturas midiáticas e como moldam a relação da sociedade com a natureza e pautam a lista de problemas e soluções socioambientais.

A democracia deliberativa mostra-se melhor para o encontro de mútuos benefícios, no entanto ainda tem a experiência humana centralizada no indivíduo como conceito base de sua estruturação. As interações são mediadas de forma a tentar minimizar as assimetrias de poder e informação, com resultados interessantes. Os pontos positivos da deliberação são: (1) ser um processo racional, baseado em fatos e falas guiadas por regras o que diminui as assimetrias; (2) não há uma exclusão sistemática da conversa de pessoas e posições. Mesmo que haja situações em que vozes sejam restringidas acidentalmente, facilitadores de processos deliberativos tem o intuito genuíno de garantir espaços pra que todos possam se envolver na discussão. (3) participantes são encorajados a ouvir todos os lados da questão e encontrar um consenso. A maioria das metodologias possuem regras para votação e a maioria deve considerar as posições das minorias. (DEETZ, 2011, p.30)

A estrutura e conjunto de regras da deliberação são chamados de “ética do discurso”, pois esse é o objetivo, promover a ética no processo de tomada de decisão. No entanto, os processos deliberativos aceitam algumas proposições da democracia liberal que enfraquece as propensões para geração de fato de relações ganha-ganha. Uma dessas proposições é a fala contraditória e combativa, em que o emissor e o receptor estão interessados em defender seus pontos de vista, sua agenda socioambiental, considerando que sua posição e proposição é a única solução e/ou a melhor solução. Além disso tem a fala argumentativa, baseada em fatos, geralmente com lastro científico, o que impede de vozes com outras características discursivas, serem ouvidas. Deetz (2011) reconhece que o desenvolvimento

de conceitos éticos auxilia nessas deficiências, porém sugere outro modelo de democracia a fim de suprir essas lacunas.

A ética do discurso não busca acabar com as diferenças genuínas ou até as formas estratégicas de interação baseadas no auto-interesse. Na verdade, a esperança é o desenvolvimento de um auto-interesse esclarecido, baseado na informação sobre o tema em deliberação e no entendimento cuidadoso das alternativas propostas pelos outros. Os defensores da democracia deliberativa afirmam que somente em condições de auto-interesse esclarecido uma pessoa poderá tomar uma decisão, votar ou dar uma opinião que reflita seus “verdadeiros” interesses. (Idem, p.34)

A democracia generativa é a alternativa apresentada em oposição a democracia liberal e a democracia deliberativa. Sua principal diferença é basear-se na concepção de experiência humana do construtivismo relacional. A maneira de encontrar o mundo vivido é a posição subjetiva que se forma na experiência, o “eu”. Portanto, as requisições/contestações dos indivíduos em uma interação não são apenas os fatos, dados científicos. A participação é por inteiro, outras demandas também são importantes relacionadas a emoções, identidades, normas, valores e justiça. Isso influencia decisivamente os processos de engajamento, desde a escolha dos participantes até as dinâmicas de grupo propostas.

Todas as construções ocorrem em condições reais de inequidade, circunstâncias historicamente específicas e necessidades práticas. Interação se encontra no espaço da política da experiência; a interação humana é um processo de produção social e não de representação e apresentação da experiência. (Idem, p.36)

A garantia da inclusão de vozes alternativas ocorre por meio da reciprocidade e da diferença significativa. A reciprocidade é um sistema de distribuição de falas que vai além da liberdade de expressão. Requer que a voz – a propriedade individual daquilo que é falado – tenha igual oportunidade de ser dito, ouvido e produzir um efeito. Precisa ser um espaço de relacionamento em que os participantes estejam ativos e livres. (DEETZ, 2011, p.80)

Há falhas e lacunas na democracia generativa, pois as posições subjetivas e mesmo os processos de construção relacional são institucionalizados de várias maneiras. Isso causa interações reprodutivas e não produtivas. As tecnologias, mídias digitais e a própria linguagem são modos de institucionalização. (Idem)

Os desenhos de interação podem ser distribuídos entre as três referências de democracia. Na Democracia liberal estão o debate (*debate*) e a discussão (*discussion*). Na democracia deliberativa encontram-se a deliberação (*deliberation*), negociação e mediação (*negotiation/bargaining/mediation*). E na democracia generativa encontram-se o diálogo e a colaboração (*dialogue and collaboration*). Diálogo e colaboração não são sinônimos, apesar do mercado utilizá-los como tal. Uma das definições de diálogo de Deetz (2011) é “entendimento passando pelas nossas diferenças.” (p. 98). Essa definição auxilia a compreender a relação entre diálogo e colaboração para o autor. Pois colaboração é um processo de tomada de decisão com começo, meio e fim. Enquanto que diálogo é a aproximação de diferentes vozes que se reconhecerão. Portanto, pode ser uma interação completa com objetivos específicos, tais como gestão de conflito e justiça restauradora; e/ou como parte de um processo de interação, tais como a deliberação e a colaboração. Os resultados de um diálogo não é a tomada de uma decisão e sim o aprendizado de dar oportunidade e espaço para outras vozes compartilharem seus respectivos mundos. Respeito e tolerância tem sido um objetivo comum em processos de diálogo.

Isso (diálogo) começa com uma reciprocidade fundamental. Em reconhecer que você possui um mundo e eu possuo um mundo, eu reconheço você concedendo-me o direito ao meu mundo e eu lhe concedo o direito ao seu mundo. Nós não faremos um mundo, nós faremos o mundo. Eu sou uma pessoa boa. Você é uma pessoa boa. E agora? Quando nós desistimos de mudar o outro, então que nós fazemos? (Idem, p. 98)

A presença do diálogo em interações de colaboração é vital para alcançar propensões de mútuo benefício. Isto é, que os participantes possam fazer escolhas conscientes que beneficiem o coletivo e a si próprios simultaneamente. E que produzam os elementos presentes nos processos de colaboração bem sucedidos. Estes são: reciprocidade democrática, qualidade da decisão alcançada, criatividade, compromisso, conformidade, customização. (DEETZ, 2011, p. 11) Isso se justifica principalmente em processos de colaboração que ocorrem em situações de temas de difícil trato e/ou conflitos de longo prazo. As etapas iniciais incluem o diálogo para que haja uma aceitação das pessoas presentes na interação do jeito que são, com suas características particulares, históricos e opiniões. Reconhecer o outro. É o estágio de genuínos reconhecimentos e entendimentos.

Esse estágio (diálogo) busca ter os sentimentos compreendidos, ajudando as pessoas a sentirem que suas falas foram ditas (ouvidas). E obter informações importantes na mesa. Geralmente, se sentimentos não são compreendidos ou identidades e seus respectivos desafios não são reconhecidos, essas questões voltarão durante a interação, repetidamente nos estágios seguintes. Esse estágio, quando visto como menos necessário e tomador de tempo do processo, é pulado com frequência nos trabalhos com grupos empresariais e/ou em projetos comunitários com baixo nível de conflito. Mas é muito importante, especialmente quando o conflito é antigo, envolvendo assuntos de identidade e com emoções exaltadas. (Idem, p. 98)

Deetz (2011) propõe um desenho de interação próprio para a colaboração, um processo aplicado atualmente em demandas de governança para temáticas ambientais, sociais e demais necessárias.

O processo inicia na identificação dos participantes, segundo o conceito de diferença significativa. Busca-se ter a presença de seis a oito participantes que possam trazer para a mesa de conversa a pluralidade de temas, sentimentos, experiência, conhecimento e interesses presentes na demanda a ser endereçada. É importante atentar-se para a pluralidade demográfica e geográfica. Em alguns casos há habilidades que precisam ser desenvolvidas com o grupo, tais como pertencimento, clareza, entre outras. (Idem, p. 95)

A partir da formação do grupo as etapas do processo de colaboração são:

(1) 1ª Fase - Regras do Jogo (*Ground Rules*): regras básicas são estabelecidas a fim de garantir que a fala colaborativa aconteça. As regras são elaboradas coletivamente, tais como: confidencialidade, proibido interromper, perguntar primeiro e suspender julgamentos. (Idem)

(2) 2ª Fase – Expressando Posições e Diálogo (*Expressing Positions and Dialogue*): com o objetivo de garantir que todos sejam ouvidos, todas as vozes sejam livres e ativas, busca-se nessa etapa o sentimento de ser ouvido. Há diversas metodologias para isso, o importante é garantir que o grupo só passará para próxima etapa quando todos sentirem que foram ouvidos, compreendidos, reconhecidos e aceitos no grupo. (Idem)

(3) 3ª Fase - Transformação do Problema: (*Problem Transformation*): o objetivo é desmontar situações de falta de vontade, desânimo em alcançar consenso ou descrédito na capacidade de realizar por falta de recursos. Deve-se sair das posições pessoais (agendas

persoais/organizacionais), vontades e modos preferidos de alcançar o objetivo e mover o grupo para interesses, como também começar a explorar resultados, fins e objetivos. Metodologias e dinâmicas de grupo que buscam identificar sonhos e esperanças são utilizadas, como perguntas transformativas e linguagem baseada em resultados. Somente quando todos os resultados e objetivos forem apropriados e comprometidos por todos é que o grupo passará para a próxima fase. (Idem)

(4) 4ª Fase - Coletando Informação Material (*Collecting Important Information*): O objetivo dessa etapa é ter o grupo sentindo-se seguro e capaz de tomar e implementar a decisão. Assim, são investigados os conhecimentos que devem adquirir. O que for necessário para realizar um plano e alcançar os objetivos de forma bem sucedida. (Idem)

(5) 5ª Fase - Inventando Opções (*Inventing Options*): O objetivo é criar ideias em torno de soluções possíveis. O processo de criação é livre e não deve ser avaliado. As ideias devem buscar atender a mais de um objetivo diferente coordenando planos de operação.

(6) 6ª Fase - Alcançando um Acordo (*Reaching an Agreement*): As soluções e ideias propostas serão analisadas por meio de três critérios, busca-se o consenso sobre o curso das ações, mesmo que o consenso não seja em todas as soluções e ações. Os critérios são: (1) desejabilidade (está de acordo com nossas esperanças e sonhos?); (2) operacionalidade (pode de fato funcionar?); (3) viabilidade (econômica/social/ecológica/sustentável)

(7) 7ª Fase - Implementação (*Implementation*). Elaboração dos planos e propostas para comunicar o grande público e implementar as soluções. Parte estratégica do processo focado na implementação.

Assim, nota-se que apesar do caráter algumas vezes normativo do pensamento comunicacional de Deetz, há uma face descritiva que facilita a aplicação social de seus postulados teóricos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Aprofundar os postulados teóricos de Deetz foi um convite a mergulhar nos clássicos da literatura acadêmica e descobrir que há muito tempo haviam respostas para algumas inquietações de pesquisa, porém ainda não reveladas para a pesquisadora. Percebeu-se que não é somente a natureza da organização e do sujeito que faz diferença nas práticas de engajamento com *stakeholder*.

O fato é que a linguagem, a comunicação como um processo que se constrói na relação pessoa-mundo, ser-no-mundo, tem implicações significativas nos resultados. Pois há desenhos específicos dessa relação, os desenhos de interação da colaboração e democracia generativa, que apresentam propensões mais suscetíveis para a sustentabilidade.

Procurou-se demonstrar a primeira premissa de pesquisa por meio do estudo multidisciplinar. Foi possível verificar que o engajamento e a governança de empresas com seus respectivos *stakeholders* são temas investigados e sistematizados em diferentes campos científicos, resultando na pluralidade de perspectivas teóricas.

A segunda premissa também buscou ser demonstrada, pois foi notado que as perspectivas teóricas influenciam na qualidade das práticas de engajamento pois interferem no desenho do processo de interação e respectivos resultados. Os postulados teóricos encontrados nas teorias nativas de comunicação, nas teorias de governança da administração e na teoria de *stakeholder* parecem influenciar desenhos de interação baseados na democracia liberal - o debate e a discussão. E em alguns casos, quando aplicadas as teorias de *stakeholder* elaboradas e revisadas dentro das temáticas da responsabilidade social e da sustentabilidade empresarial, parecem chegar às bases da democracia deliberativa, com os desenhos deliberação, negociação e mediação. Por outro lado, teorias alinhadas ao pensamento comunicacional de Deetz, por ele chamado como PARC promovem a democracia generativa, nas quais encontram-se o diálogo e a colaboração. As teorias de comunicação ambiental que promovem a participação e o reconhecimento das esferas

públicas são elegíveis para fazerem parte da PARC. Inclusive o esquema teórico de comunicação ambiental proposto na presente tese segue as proposições teóricas da PARC.

Isso de certa forma auxiliou na busca pela resposta à questão de pesquisa “Quais são os desenhos de interação disponíveis para as práticas de relacionamento com *stakeholders* empresariais a fim de promover a sustentabilidade?”. Afim de endereçar esse problema de pesquisa foram encontrados indícios de que existem desenhos de interação para práticas de relacionamento com *stakeholders* empresariais que possam promover a sustentabilidade. Os desenhos colaboração e democracia generativa apresentam propensões de tomada de decisão e escolhas coletivas que gerem mútuos benefícios a todos os participantes.

A análise multidisciplinar demonstrou uma base referencial teórica possível para identificar que, além das teorias nativas da comunicação, o que restringe a participação são as teorias de engajamento de *stakeholder* que instrumentalizam a linguagem e priorizam o controle por meio da valorização do aspecto estratégico do engajamento. Dessa forma, segundo os autores estudados, as escolhas dos *stakeholders* e a definição das ações de engajamento são baseadas na agenda do gestor e de como ele avalia as ameaças e oportunidades para os negócios. É uma comunicação estratégica que não promove o entendimento, pois é auto-interessada.

Outro ponto fundamental da teoria de Deetz que impacta a gestão dos relacionamentos com *stakeholders* é a visão estratégica da comunicação presente nas teorias nativas de comunicação e nos estudos de administração. Pois não aceitam a imprevisibilidade e não abrem mão do controle nos processos de comunicação das empresas. Impedindo que os interlocutores possam “fluir” na experiência e interagir segundo a comunicação generativa. A experiência é centralizada no indivíduo e não na relação, o que faz diminuir a propensão de espaços de diálogo em que mundos e vozes alternativos são reconhecidos e aceitos.

A tese é um ensaio teórico limitado pela falta de dados empíricos primários para aplicação do esquema analítico da comunicação ambiental e do modelo de processo de colaboração

de Deetz (2011). E também pelas limitações da pesquisadora em realizar um estudo multidisciplinar dessa natureza.

Procurou-se alcançar o objetivo geral da tese de contribuir para o avanço teórico da sustentabilidade a partir do estudo das práticas de relacionamento/engajamento entre empresas e *stakeholders*, pelo aprofundamento dos estudos emergentes da comunicação ambiental e por meio dos postulados teóricos da comunicação, crítica e dialógica, elaborados por Stanley A. Deetz. Para isso procurou-se construir o pensamento comunicacional de Deetz e relaciona-lo aos demais aportes teóricos que tratam e investigam das práticas de engajamento de *stakeholder*, tanto da comunicação, comunicação ambiental e da administração. O encontro da teoria sobre desenhos de interação de Deetz tem apresentado oportunidades de aprofundar o entendimento entre a relação da sustentabilidade e a comunicação com *stakeholders*.

Na governança ambiental há sempre a presença de conflitos, implícitos ou explícitos, pois há interesses difusos sobre bens comuns e a necessidade de gerenciá-los para o uso coletivo. Os recursos são finitos e os impactos interdependentes. As ações individuais e organizacionais geram externalidades que não são contabilizadas em nosso modelo econômico neoliberal. Além da complexidade inerente as relações homem-natureza: espaços de incerteza, diversidade, múltiplas possibilidades e sistemas circulares. Portanto, a busca de práticas de engajamento que promovam a sustentabilidade passam tanto pelo entendimento melhor da comunicação e dos desenhos de interação como também a ampliação dos estudos comunicacionais incluindo a temática socioambiental por meio dos estudos de comunicação ambiental. Faz-se eminente a inserção de conceitos como limites, externalidades, *triple bottom line*, complexidade e bens comuns nos estudos do campo da comunicação. Dessa forma a tese buscou contribuir com a proposição do esquema teórico de comunicação ambiental em que tentou demonstrar a importância tanto dos efeitos e percepções, linguagem e processo, do âmbito comunicacional; quanto dos impactos e da materialidade física dos estudos das ciências ambientais.

Acredita-se que a tese apresentou inovações nos arcabouços teóricos utilizados, com o intuito de oxigenar não só os estudos do binômio comunicação e sustentabilidade na Universidade de São Paulo, como também no Brasil. Isso ocorreu por meio da oportunidade da bolsa de doutorado sanduíche Capes – Fulbright em que a pesquisadora teve contato direto com autores norte-americanos. E também pelas demais bolsas de participação em eventos científicos nacionais e internacionais em que a pesquisadora pode aprender com autores estrangeiros e estes puderam dialogar e conhecer mais sobre os trabalhos realizados no país.

Como sugestão de novos estudos, a partir do modelo de colaboração de Deetz e do esquema analítico da comunicação ambiental, tem-se a elaboração de uma matriz para o estudo comparativo entre normas e instrumentos de mercado, tais como a ISO26000 e a série de normas AA1000 – SES, para então avaliar práticas organizacionais de engajamento de *stakeholders* do setor privado.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Bem vindo ao mundo da controvérsia. In: VEIGA, J. E. *Transgênicos: sementes da discórdia*. São Paulo: Editora SENAC, 2007. p.129-168
- ABRAMOVAY, R. et al. Social movements and NGOs in the construction of new market mechanisms. *Economic Sociology: the European Electronic Newsletter*, v. 11, n. 2. 2010
- AGUIAR, S.; CERQUEIRA, J. P. Comunicação ambiental como campo de práticas e estudos. *Comunicação e Inovação*. São Caetano do Sul: v. 13, n. 24, p. 11-20, 2012.
- ALMEIDA, F. *Os desafios da sustentabilidade: uma ruptura urgente*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. *Doing critical management research*. Sage, 2000.
- ANDRIOF, J.; WADDOCK, S.; HUSTED, B.; RAHMAN, S. (Org.) *Unfolding Stakeholder Thinking 1: Theory, Responsibility and Engagement*. v. 1. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2002.
- _____. *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. v. 2. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003.
- ARNSTEIN, S. R. A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*, v. 35, n.4, p. 216-224, 1969.
- AGLE, B., AGLE L. *The stated objectives of the Fortune 500: Examining the philosophical approaches that drive America's largest firms*. Working paper, University of Pittsburgh, 2007.
- ASHLEY, P. A.; COUTINHO, R. B. G.; TOMEI, P. A., Responsabilidade social corporativa e cidadania empresarial: uma análise conceitual comparativa. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24. Florianópolis, SC: Anais ...Anpad, 2000, p. 1-15.
- BALDISSERA, R. Estratégia, comunicação e relações públicas. In: XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação, INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Campo Grande/MS, 2001. *Anais...*Campo Grande: Intercom, 2001.
- _____. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*, São Paulo: Difusão, 2008, p. 149-77.
- _____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, São Paulo: Saraiva, 2009a, p. 135-164, v.1.
- _____. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Paulo: Difusão, 2009b, p. 33-55.
- _____. Organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*, São Paulo: Difusão, 2010, p. 61-76.

_____. Comunicação, cultura e interação nas organizações. In: MARCHIORI, M. *Cultura e interação*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014, p. 87-97.

BARRET, S. Global warming: economics of a carbono tax. In: PEARCE, D. et al. *Blueprint 2: greening the world Economy*. London: Earthscan Publications, 1991.

BECHT, M.; BOLTON, P.; ROELL, A. *Corporate Governance and Control*. NBER working paper series. Disponível: < <http://www.nber.org/papers/w9371> >.

BECK, U. *Sociedade de risco*. Tradução de Sebastião Nascimento. Editora 34, 2011.

BENDELL, J. Talking for change? Reflections on effective stakeholder dialogue. In: ANDRIOF, J.; WADDOCK, S.; HUSTED, B.; RAHMAN, S. (Org.) *Unfolding Stakeholder Thinking 2: Relationships, Communication, Reporting and Performance*. v. 2. Sheffield: Greenleaf Publishing, 2003, p. 53-69.

_____. In whose name? The accountability of corporate social responsibility. *Development in practice*. v. 15, n. 3-4, p. 362, 2005.

BORBA, F. S. Dicionário UNESP de português contemporâneo. São Paulo: UNESP, 2004.

BORGER, F. G. *Responsabilidade social: efeitos da atuação social na dinâmica empresarial*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

BOWEN, S. A. A State of Neglect: Public Relations as 'Corporate Conscience' or Ethics Counsel. *Journal of Public Relations Research*. v. 20, n. 3, p. 271-296, 2008.

BRAGA, J.L. Constituição do campo da comunicação. In: FAUSTO NETO, A; PORTO, S.; PRADO, J.L. (org.), *Campo da comunicação, problematizações e perspectivas*, João Pessoa: Editora Universitária / UFPB, 2001.

_____. Os estudos da interface como espaço de construção do campo da comunicação. In: ENCONTRO DA COMPÓS, 13, 2004. *Anais*, São Bernardo do Campo (SP).

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. CONSELHO NACIONAL DE MEIO AMBIENTE - CONAMA. Resolução CONAMA no 01, de 23 de janeiro de 1986. In: *Resoluções do Conama: Resoluções vigentes publicadas entre setembro de 1984 e janeiro de 2012*. Brasília: MMA, 2012. p. 922.

BROWN, L. *Plan B 4.0: Mobilizing to save civilization*. Earthplace Institute, 2009.

BURRELL, G. ; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

BUENO, W. C. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009a.

_____. *Comunicação Empresarial: Um Olhar Plural* (Org.) Editora Allprint, 2009b.

_____. *Comunicação empresarial, da rádio peão às mídias sociais*. Editora Metodista, 2014, p. 239.

CARDOSO, O. Desafios de Comunicação na internacionalização das empresas brasileiras. In: NASSAR, Paulo (org). *Comunicação Empresarial Estratégica: práticas no Rio de Janeiro*. São

Paulo: Aberje, 2009, v.1, p.82-89.

CARROLL, A. B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, v.4, n.4, p. 497-505, 1979.

CARROL, A. B.; BUCHHOLTZ, A. K., *Business & society: ethics and stakeholder management*, Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

CASALI, A. M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009a, p. 163-180.

CASALI, A. M.; TAYLOR, J. R. Comunicação organizacional: uma introdução à perspectiva da Escola de Montreal, *Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, São Paulo, v. 3, n.6, p. 27-40, dez. 2005.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, R.C de; CASTRO, M. C. de; CASTRO, J.C. de. A comunicação linguística de uma perspectiva da fenomenologia de E. Husserl. *Contingentia*, v. 4, n. 1, 2009. Disponível em <<http://seer.ufrgs.br/contingentia/article/view/8656/5033>>. Acesso em mar. 2013.

CEBDS. *Guia de comunicação e sustentabilidade*. Rio de Janeiro, 2009

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações*. Rio de Janeiro: Companhia de Vídeo, Campus 2004.

COLTRO, A. A fenomenologia: um enfoque metodológico para além da modernidade. *Caderno de Pesquisas em administração*, v. 1, n.11, p. 37-45, 2000.

CORBETT, J. B. *Communicating nature: how we create and understand environmental messages*. Washington: Island Press, 2006.

CORELLA, M. A. R. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão, pp. 95-109, 2009.

COX, R. *Environmental communication and the public sphere*. 2nd . ed. Los Angeles: Sage, 2010.

CLARKE. T. *Theories of Corporate Governance*. Nova York: Routledge, 2004.

DANIELS, Tom D. et. al. *Perspectives on organizational communication* – 4th ed. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997, pp. 2-19.

DEETZ, S. Words without things: Toward a social phenomenology of language. *Quarterly Journal of Speech*, v. 59, n. , p. 40-51, 1973a.

_____. An understanding of science and a hermeneutic science of understanding. *Journal of Communication*, v. 23, n. 2 p. 139-159, 1973b.

_____. *What is Hermeneutics? An Exploration into the Nature of Interpretation and Understanding*. Writing paper, 1974.

_____. *Gadamer's Hermeneutics and American Communication Studies*. Writing paper, 1976.

- _____. Interpretive research in communication: A hermeneutic foundation. *Journal of Communication Inquiry*, v. 3, n. 1, p. 53-69, 1977.
- _____. Conceptualizing human understanding: Gadamer's hermeneutics and American communication studies. *Communication Quarterly*, v. 26, n. 2, p. 12-23, 1978.
- _____. Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Communication (Includes Communication Reports)*, v. 46, n. 2, p. 131-149, 1982.
- _____. Ethical considerations in cultural research in organizations. *Organizational culture*, p. 253-269, 1985a.
- _____. Critical-cultural research: New sensibilities and old realities. *Journal of Management*, v. 11, n. 2, p. 121-136, 1985b.
- _____. Reclaiming the subject matter as a guide to mutual understanding: Effectiveness and ethics in interpersonal interaction. *Communication Quarterly*, v. 38, n. 3, p. 226-243, 1990.
- _____. *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. SUNY Press, 1992.
- _____. Ethical communicative practice as a basis for evaluating corporate cultures. *Atlantic Journal of Communication*, v. 1, n. 2, p. 63-83, 1993.
- _____. Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution. *Communication yearbook* 17, p. 565-600, 1994.
- _____. *Transforming communication, transforming business: Building responsive and responsible workplaces*. Hampton Press, 1995.
- _____. Communication in the age of negotiation, *Journal of Communication*, v. 47, n. 4, 1997.
- _____. Conceptual foundations. In: JABLIN, F.M.; PUTNAM, L. (Org.) *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2001, p. 3-46.
- _____. Corporate governance, communication, and getting social values into the decisional chain. *Management Communication Quarterly*, v. 16, n. 4, p. 606-611, 2003.
- _____. Critical Theory. In: STEVE, M.; MUMBY, D. K. (Org.) *Engaging organizational communication theory and research: Multiple perspectives*. Sage Publications, 2005, p. 85-111.
- _____. A ascensão dos modelos de governança dos *stakeholders* e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.), *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*, São Paulo: Difusão, 2009, p. 85-105.
- _____. Developing free and open communication, Belo Horizonte, Dispositivo em ppt. Apresentado durante o curso *Strategic and Collaborative Communication* no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG, dias 22 a 25 de abril de 2008.
- _____. Politically attentive relational constructivism (PARC). In: CARBAUGH, D.; BUZZANELL, P. M. *Distinctive qualities in communication research*, Routledge, 2009.
- _____. *The Governance Challenge*. Working paper. University of Colorado, Boulder, 2010.

_____. *A Basic Introduction to Interaction Design, Collaborative Processes and Generative Democracy*. Working Paper, University of Colorado, Boulder, 2011.

DEETZ, S.; MUMBY, D. K. Power, discourse, and the workplace: Reclaiming the critical tradition. In: *Communication Yearbook* 13, 1990. p.18-47.

DIAS, M. A.; MACHADO, E. L. *Princípios do Equador: Sustentabilidade e Impactos na conduta ambiental dos bancos signatários brasileiros*. São Paulo, 2007.

DRYZEK, J. *The politics of the earth: environmental discourses*. 2nd ed., Oxford: Oxford University Press, 2005.

DUNLAP, R. E., VAN LIERE, K. The "new environmental paradigm". *The journal of environmental education*, v. 9, n. 4, p. 10-19, 1978.

_____. The "New Environmental Paradigm", *The Journal of Environmental Education*, v. 40, n. 1, p. 19-28, 2008. DOI: 10.3200/JOEE.40.1

DUNLAP, R. E. Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of social issues*. v. 56, n. 3, p. 425, 2000.

_____. The New Environmental Paradigm Scale: From Marginality to Worldwide Use. *The Journal of Environmental Education*, v. 40, n. 1, p. 3-18, 2008. DOI: 10.3200/JOEE.40.1.

EISENBERG, E.; GOODALL JR., H.L., *Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint*, 1.^a ed. New York: St. Martin's Press, 1993.

ELKINGTON, J. *Canibais com garfo e faca*, Tradução de Patricia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

FAMA, E.F., JENSEN, M. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*. v. 26, jun., 1983.

FARIA, I. D. *Por que o licenciamento ambiental no Brasil é tão complicado?* (Parte III). Disponível em: <<http://www.brasil-economia-governo.org.br/2013/05/06/por-que-olicenciamento-ambiental-no-brasil-e-tao-complicado-parte-iii>>. Acesso em: 01 maio 2013.

FAUSTO NETO, A. Dos sintomas aos programas de estudo. *Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, v. 28, n. 1, 2012.

FERNANDES, B. R. *Planejamento Estratégico de Comunicação para o Licenciamento Ambiental no Estado de São Paulo*. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05112014-105812/es.php>>. Acesso em: 10 out. 2014.

FERREIRA, L. C.; SEIXAS, S. R. C. Intelectuais e cientistas na América Latina: A importância dos temas Subjetividade, Qualidade de vida e Risco, *Polis, Revista de la Universidad Bolivariana*, v. 9, n. 27, p. 329-353, 2010.

FÍGARO, R. A. Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sócio-técnica. *Revista USP*, n. 86, 2010.

FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R.E. *Strategic Management: A stakeholder approach*. Minnesota: Cambridge University Press, 2010.

FRIEDMAN, M. *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press, 1962.

_____. A Friedman doctrine: The Social Responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. New York, 13 de set, 1970.

_____. The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits. In: BEAUCHAMP, T.L.; BOWIE, N. E.; ARNOLD, D. G. (Org.). *Ethical Theory and Business*. 8th ed., New Jersey: Pearson, 2009a.

_____. *Capitalism and freedom*. University of Chicago press, 2009b.

FRIEDMAN, A. L.; MILES, S. Developing stakeholder theory. *Journal of Management Studies*, v. 39, n. 1, p. 1-21, 2002.

FURRIELA, R. B. *Limites e alcances da participação pública na implementação de políticas subnacionais em mudanças climáticas e o município de São Paulo*. Tese (Doutorado em Administração Pública) – Campo de conhecimento Governo e Sociedade Civil em contexto subnacional, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011.

GEREFFI, G. The Global Economy: Organization, Governance, and Development. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. *The Handbook of economic sociology*. New York: Princeton University Press, 2nd ed, 2005.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 4a edição, 2002.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org). *Pesquisa Qualitativa em estudos organizacionais*. Paradigmas, Estratégias e Métodos. 2a ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GOULART, M.; AMARAL, S. Participação social no licenciamento ambiental das atividades de E&P de petróleo na Bacia de Campos. In: *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Niterói, 2, 3 e 4 de jul. de 2009.

GRAU, A. N. Comunicação Organizacional versus relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c, p.17-42.

GREENWOOD, M. Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility, *Journal of Business Ethics*. n.74, p. 315-327, 2007.

GRUNIG, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HANNIGAN, J. *Environmental Sociology*. Routledge, 1995.

HASWANI, M. F. *Comunicação pública: bases e abrangências*. São Paulo: Saraiva, 2013.

HAWCROFT, L. J.; MILFONT, T. L. The use (and abuse) of the new environmental paradigm scale over the last 30 years: A meta-analysis. *Journal of Environmental psychology*, v. 30, n. 2, p. 143-158, 2010.

- HOMMEL, T. *Stratégies des firmes industrielles et contestation sociale*. Editions Quae, 2004.
- HOMMEL, T.; GODARD, O. Contestation sociale et stratégies de développement industriel. Application du modèle de la gestion contestable à la production industrielle d'OGM. *Cahiers*, v.15, 2001.
- HENDRY, J. *Communication and the natural world*. University of New Mexico, 2010.
- IHLEN, O. et al. *The handbook of communication and corporate social responsibility*. West Sussex: Wiley-Blackwe, 2011.
- JACOBS, M. *The green economy: environment, sustainable development and the politics of the future*. London: Pluto Press, 1991.
- KRAG, M. N. *Avaliação Qualiquantitativa de Impactos Ambientais Aplicada em Áreas de Reflorestamento no Nordeste Paraense*. Dissertação – Mestrado em Ciências Florestais. Universidade Federal Rural da Amazônia. Belém: UFRA, 2010.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos, volume 1*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009a.
- _____(Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b.
- _____(Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009c. p. 137-163.
- _____(Coord.). *Políticas e estratégias de comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações públicas e privadas*. Relatório técnico-científico de Projeto de Produtividade em Pesquisa – PQ, 2010.
- _____. *Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil*. *Revista Organicom*, v. 3, n. 5, 2011.
- _____. *Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual*. *MATRIZES*, v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014.
- KUNSCH, M.M. K.; PEREZ NETO, L.; SMITH, V. P. B. CSR communication: a new field of study for organizational communication and public relations scholars. In: CSR COMMUNICATION CONFERENCE, 2011, Amsterdam, Anais.... 2011.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do Trabalho Científico: Procedimentos Básicos*. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAYARARGUES, F. P. *A cortina de fumaça: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica*. Vol. 75. Annablume, 1998
- LEFF, E. Complexidade, Interdisciplinaridade e Saber Ambiental. In: Philippi, A & Hogan, D. (org.). *Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais*. Brasília: 2000
- _____. *Ecologia, capital e cultura: a territorialização da racionalidade ambiental*. Editora Vozes,

2009.

LEVY, D. L.; KAPLAN, R. Corporate Social Responsibility and Theories of Global Governance: Strategic Contestation in Global Issue Arenas. In: CRANE, A. et al. *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. New York: Oxford University Press, 2008.

LITTLEJOHN, S. W.; FOSS, K. A. *Encyclopedia of Communication Theory*. Vol 1. Sage, Califórnia, US: 2009.

LYALL, C.; TAIT, J. Shifting Policy Debates and the implications for governance. In: LYALL, C; TAIT, J. *New Modes of Governance*. Aldershop, UK: Ashgate Publishing Limited: 2005.

MACHADO FILHO, C. P. *Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações*. São Paulo: Cengage: 2006.

MAKOWER, J. *A economia verde: descubra as oportunidades e os desafios de uma nova era dos negócios*. Tradução: Célio Knipel Moreira. São Paulo: Gente, 2009.

MARTINS, G. de A.; THEÓFILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARCHIORI, M. Comunicação organizacional e Perspectivas Metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no Contexto das Organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; NOGUEIRA, A. T. (Org.) *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*, São Caetano do Sul (SP): Difusão Editora, 2008.

MARCHIORI, M. (Org.) *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Paulo: Difusão, 2010

_____. *Cultura e interação*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2014

MATTOS, M. A., Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A.T. (org.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*, São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1986.

MORSING, M.; SCHULTZ, M. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, v.15, n. 4, p. 323-338, 2006.

MORSING, M.; SCHULTZ, M; NIELSEN, K. The 'Catch 22' of communicating CSR: Findings from a Danish study. *Journal of Marketing Communications*, v. 14, n. 2, p. 97-111, 2008.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.), *A comunicação como fator de humanização das organizações*, São Paulo: Difusão, 2010, p. 19-37.

_____. Comunicação organizacional, Trad. de Heloíza Matos e alunos para a disciplina Gestão da comunicação nas organizações, São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 1.sem., 2006. In: RITZER, G. (Ed.), *Encyclopedia of Sociology*, New York: Blackwell, 2006.

_____. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica, [entrevista concedida a Maria do Carmo Reis]. ORGANICOM, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 190-207, 2009.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 61-75.

NEWELL, J. P. Business and the International Environmental Governance: The State of the Art. In: LEVY, D. L; NEWELL, P. J. *The Business of Global environmental Governance*. Boston: Massachusetts: The MIT press, 2005.

OLIVEIRA, J. A. P. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*, Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2008.

OLIVEIRA, I. L. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. *A Comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

_____. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. *Revista Organicom*, v. 6, n. 10/11, 2011.

OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 151-166.

PEREIRA, W. A.; CAMPOS FILHO, L. A. N. Investigação sobre as semelhanças entre os modelos conceituais da responsabilidade social corporativa, *Revista de Gestão Social e Ambiental*, v.1, n.1, p. 3-18, jan./abr. 2007.

PIRAGES, D. C.; EHRLICH, P. R. *Ark II; social response to environmental imperatives*, W. H. Freeman and Co., 1974.

PHILIPPI Jr., A. Interdisciplinaridade em Ciências Ambientais. In: A. Philippi Jr., C. E. M. Tucci, D. J. Hogan, R. (ed.) *Navegantes*, São Paulo: Signus Editora, 2000.

POST, J. E.; PRESTON, L. E.; SACHS, S. *Redefining the corporation: stakeholder management and organizational wealth*. Stanford, Califórnia: Stanford University Press, 2002.

PUTNAM, L. L. et al., Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M et al. (Org). *Handbook of organizational communication*. In interdisciplinary perspective. Newbury Park: Sage Publications, 1987.

PUTNAM, L.L.; PHILLIPS, N.;CHAPMAN, P., Metaphors of communication and organization. IN: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Eds.) *Handbook of organizational studies*. Thousand Oaks, CA: Sage. 1996, p. 375-408.

PUTNAM, L. L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. Tradução de Maria Cristina Ferrari. In: KUNSCH, M. M. Kr. (Org), *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*, São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b. p. 43-67.

PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (Eds.) *Communication and organization: an interpretative approach*, Beverly Hills, CA Sage 1983.

QUELHAS O. L. G.; ALLEDI, C. *A sustentabilidade das organizações e a gestão da ética, transparência e responsabilidade social corporativa*, LATEC, Universidade Federal Fluminense, 2002.

REBEIL CORELLA, M. A. Subsistemas organizacionais e comunicação. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.), *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009, p. 95-109.

REIS, M. C.; COSTA, D. A zona de interseção entre os campos da comunicação e o dos estudos organizacionais. In: FERREIRA, J. *Cenários, teorias e epistemologias da comunicação*, Rio de Janeiro: E-papers, 2007, p. 55-67.

REIS, M. C. A construção de uma identidade disciplinar e de um corpus teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In KUNSCH, M. M. K. (Org.), *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*, São Caetano do Sul –SP: Difusão Editora, 2009c.

SILVA, J. R. G.; OLIVEIRA, M. C. L. Comunicação Organizacional: oportunidades para uma abordagem de pesquisa interdisciplinar entre a Administração e a área de Estudos da Linguagem, *Organizações & Sociedade*, v.16, n. 49, 2014.

SLOMSKI, V. *Controladoria e governança na gestão pública*. São Paulo: Atlas, 2007.

STEINBERG, H. *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas que criam as melhores e as piores práticas*. São Paulo: Editor Genet, 2003.

STUMPF, I. R. C. Pesquisa Bibliográfica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2005.

SMITH, V. P. B. Comunicação Socioambiental: bases teóricas e aplicação nas práticas de responsabilidade social e sustentabilidade das organizações. In: *VI Encontro Nacional da Anppas*, 18 a 21 de setembro. Anais...: Belém, 2012.

TAYLOR, J. R. *et al.* The communicational basis of organization: between the conversation and the text, *Communication Theory*. Six: one, p. 1-39, February, 1996.

TAYLOR, J. R.; ROBICHAUD, D., Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking, *Organization*, v.11, n.3, p.395-413, 2004.

_____. Engaging organization through worldview. In: MAY, S.; MUMBY, D.K. (Ed.), *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiples perspectives*, Thousand Oaks: Sage, 2005.

TAYLOR, J. R., *Organizational communication at the crossroads*, Speech of James Taylor, ICA Conference, Final Plenary Session, Montreal/Canadá, May, 2008.

VAN der LEEUW, G. A religião em sua essência e suas manifestações. *Revista da Abordagem Gestáltica: Phenomenological Studies*, v. 15, n. 2, p. 179-183, jul-dez, 2009.

VEIGA, J. E. *Desenvolvimento sustentável: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Garamound, 2005.

WADDOCK, S. Learning from Experience. *Journal of Corporate Citizenship*, v. 11, p. 51-67, 2003.

_____. Parallel universes: Companies, academics, and the progress of corporate citizenship. *Business and society Review*, v. 109, n. 1, p. 5-42, 2004.

_____. We Are All Stakeholders of Gaia: A Normative Perspective on Stakeholder Thinking, *Organization & Environment*, v. 24, p. 192-212, Jun. 2011.

WORLDWATCH INSTITUTE. Disponível em <http://www.worldwatch.org.br/estado_2012.pdf>. Acessado em 08/05/2013.

WRI. Disponível em <http://pdf.wri.org/factsheet_2012_year_of_record_breaking_extreme_weather_and_climate.pdf> Acessado em 08/05/2013.

WWF. Disponível em <http://d3nehc6yl9qzo4.cloudfront.net/downloads/relatorio_planeta_vivo_sumario_rio20_final.pdf> Acessado em 08/05/2013.

UNEP. *The Green Economy Initiative*. Disponível em: <http://www.unep.org/greeneconomy/AboutGEI/tabid/1370/Default.aspx>. Acesso em: 15 jun. 2010.

ANEXO A – Estatísticas da produção acadêmica de Deetz na *Web of Science*

IMPRIMIR O DOCUMENTO EM PDF “ANEXO A – WEB OF SCIENCE” E
COLOCAR NO LUGAR DESSA PAGINA EM BRANCO A PAGINA 1 DO PDF

IMPRIMIR O DOCUMENTO EM PDF “ANEXO A – WEB OF SCIENCE” E
COLOCAR NO LUGAR DESSA PAGINA EM BRANCO A PAGINA 2 DO PDF

ANEXO B – Estatísticas da produção acadêmica de Deetz no *Google Scholar*

IMPRIMIR O DOCUMENTO EM PDF “ANEXO B – GOOGLE SCHOLAR” E
COLOCAR NO LUGAR DESSA PAGINA EM BRANCO A PAGINA 1 DO PDF

IMPRIMIR O DOCUMENTO EM PDF “ANEXO B – GOOGLE SCHOLAR” E
COLOCAR NO LUGAR DESSA PAGINA EM BRANCO A PAGINA 2 DO PDF