



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

MORGANA MONTEIRO BATISTELLA

**PROCESSOS COMUNICACIONAIS E SUSTENTABILIDADE  
NA CIA. ALFA ALIMENTOS**

MORGANA MONTEIRO BATISTELLA

**PROCESSOS COMUNICACIONAIS E SUSTENTABILIDADE  
NA CIA. ALFA ALIMENTOS**

Dissertação para o curso de Mestrado em Administração da Universidade Estadual de Londrina, requisito à obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Prof. Dra. Marlene Marchiori

Londrina  
2012

MORGANA LEMOS MONTEIRO DE OLIVEIRA BATISTELLA

**PROCESSOS COMUNICACIONAIS E SUSTENTABILIDADE NA CIA.  
ALFA ALIMENTOS**

Dissertação apresentada à Universidade Estadual de Londrina, como requisito para obtenção do título de mestre em Administração de Empresas. Campo de Conhecimento: Gestão Organizacional

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Marlene Marchiori (Orientadora)  
UEL

---

Prof. Dr. Fábio Vizeu  
Universidade Positivo

---

Prof. Dr. Benilson Borinelli  
UEL

Londrina, 27 de fevereiro de 2012.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, pela presença constante dando a fortaleza necessária para enfrentar todos os desafios.

À meu marido José Reinaldo Batistella pela paciência, compreensão e apoio ao cuidar de nossa pequena Julia durante todo o Mestrado.

À minha mãe Tânia, pelo apoio e suporte também ao cuidar de minha filha nos momentos em que estive cumprindo créditos e escrevendo este trabalho.

À profa. Marlene Marchiori pela orientação e pelo apoio de valor incalculável e imprescindível para a realização e conclusão deste trabalho.

BATISTELLA, Morgana Lemos Monteiro de Oliveira. **Communication processes and sustainability in the Food Alpha Co.** 2012. 104 f. Dissertation (Master's degree in Administration) – State University of Londrina, Londrina, 2012.

## RESUMO

A atualidade do tema sustentabilidade e a necessidade de mais estudos sobre o assunto desperta a atenção da academia e do mundo corporativo em função do comportamento da sociedade que se mostra mais atenta ao que tem acontecido ao redor do planeta. Deste modo, o tema tem influenciado as mudanças nos processos e discursos organizacionais em favor da sustentabilidade, que se tornou uma importante estratégia nos negócios, o que impacta a gestão organizacional como um todo, e, por conseguinte, exige o redimensionamento das práticas de comunicação adotadas, ou a comunicação proporciona o sentido de sustentabilidade impactando, por sua vez, a gestão, ou seja, é a comunicação permeando todo o processo do discurso à prática da sustentabilidade das organizações. Neste trabalho destaca-se a comunicação nas perspectivas funcionalista, a comunicação informacional e interpretativa, a comunicação relacional, pois se acredita que ambas se complementam na construção e entendimento da realidade organizacional. Portanto, diante de temas complexos, recentes e relevantes, o trabalho tem como objetivo compreender a comunicação que constrói o significado sobre sustentabilidade para os indivíduos, partindo de uma discussão teórica que aborda os temas sustentabilidade, a sustentabilidade nas organizações, a contextualização da relação entre comunicação e organização e dos processos comunicacionais, seguido do estudo de caso único, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa documental e pesquisa qualitativa com questionário semiestruturado com entrevista em profundidade e grupo focal, na tradição interpretativista, na Cia. Alfa Alimentos, nome fictício, para preservar a identidade da organização, localizada no interior do Paraná. A partir da análise dos dados foi possível observar os processos comunicacionais, por meio das vias informacional e relacional, se manifestando na organização, muitas vezes sem a possibilidade clara de identificar seu começo, meio e fim, já que a comunicação é contínua e complexa. O estudo permitiu também verificar que os processos comunicacionais dão forma à organização, ou seja, por meio da comunicação informacional e relacional, a organização é construída no seu cotidiano por meio da informação e das oportunidades de interação que permitem a interpretação e a oportunidade de significação dos acontecimentos do cotidiano, impelindo o sujeito a agir, a produzir, a gerar experiências e alimentar o ciclo de interação, interpretação, resignificação a cada novo contexto.

**Palavras-chave:** Sustentabilidade. Comunicação. Processo Comunicacional. Comunicação informacional. Comunicação relacional.

BATISTELLA, Morgana Lemos Monteiro de Oliveira. **Processos comunicacionais e sustentabilidade na cia. Alfa alimentos**. 2012. 104 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2012.

### **ABSTRACT**

The current issue of sustainability and the need for further studies on the subject arouses the attention of academia and the corporate world due to the behavior of society that seems to be more attentive to what has happened around the planet. Thus, the theme has influenced changes in organizational processes and discourses in favor of sustainability, which has become an important strategy in business, which impacts the organizational management as a whole, and therefore requires the scaling of communication practices adopted, or the communication provides a sense of sustainability impacting, in turn, management, or communication is permeating the whole process of discourse to the practice of sustainability of organizations. This paper highlights the functionalist perspectives on communication, informational and interpretive communication, relational communication because it is believed that both complement each other in the construction and understanding of organizational reality. So, faced with complex issues, recent and relevant work aims to understand communication that builds the meaning of sustainability for individuals, from a theoretical discussion that addresses sustainability issues, sustainability organizations in the context of the relationship between communication and organization and communication processes, followed by the single case study, data were collected through desk research and qualitative research with semi-structured questionnaire with in-depth interview and focus group, in the interpretive tradition in the Alfa Food Co., a fictitious name to preserve the identity of the organization, located in the interior of Paraná. From the data analysis was possible to observe the communication processes through the informational and relational ways, manifesting itself in the organization, often without the possibility of identifying your clear beginning, middle and end, since communication is continuous and complex. The study has also found that the communication processes shape the organization, through the informational and relational communication, the organization is built in their daily lives through information and interaction opportunities that allow the interpretation of the meaning and the opportunity to events of everyday life, prompting the subject to act, produce, generate experiences and feed the cycle of interaction, interpretation, reframing each new context.

**Keywords:** Sustainability. Communication. Communication process. Informational communication. Relational communication.

## LISTA DE FIGURAS, TABELA E QUADROS

### FIGURAS

<b>Figura 1</b> - <i>Triple Bottom Line</i> .....	20
<b>Figura 2</b> - <i>Conceptual Model for the Integration of Sustainability into Business Practices</i> .....	46
<b>Figura 3</b> - SIG e Selos de Certificações – Alfa Alimentos .....	59

### TABELA

<b>Tabela 1</b> - Distribuição Geográficas dos Mercados em (%) – Alfa Alimentos.....	52
--	----

### QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Características da comunicação informacional e relacional .....	36
<b>Quadro 2</b> - Fatores de influência na comunicação relacional .....	37
<b>Quadro 3</b> - Categorias de entendimento de sustentabilidade .....	40
<b>Quadro 4</b> - Empresas Controladas e Localização – Alfa Alimentos.....	49
<b>Quadro 5</b> - Resumo histórico do Grupo Alfa .....	51
<b>Quadro 6</b> - Prêmios – Alfa Alimentos.....	53
<b>Quadro 7</b> - Políticas de Recursos Humanos .....	54
<b>Quadro 8</b> - Canais de Comunicação.....	55
<b>Quadro 9</b> - Categorias identificadas na análise dos dados .....	69

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 OBJETIVO GERAL .....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	17
2.1 REVISÃO DA LITERATURA .....	17
2.1.1 A sustentabilidade .....	17
2.1.2 A sustentabilidade no Contexto Organizacional .....	22
2.1.3 As Organizações e a Comunicação .....	27
2.1.4 Perspectivas da Comunicação Informacional e Relacional .....	32
2.1.5 A Comunicação e os Processos Comunicacionais .....	38
2.2 ESTUDOS EMPÍRICOS .....	43
2.3 DIRETRIZ DA PESQUISA .....	47
<b>3 CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO</b> .....	49
3.1 HISTÓRIA .....	50
3.2 PRÊMIOS .....	52
3.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	53
3.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL .....	57
3.5 PROGRAMAS DE QUALIDADE .....	57
3.5.1 Movimento 5S .....	57
3.5.2 Meio Ambiente e Sistema Integrado de Gestão .....	58
<b>4 MÉTODO DE PESQUISA</b> .....	61
4.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA .....	61
4.2 COLETA DE DADOS .....	63
4.2.1 Entrevistados .....	64
4.3 ANÁLISE DOS DADOS .....	65
4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA .....	66



<b>5 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	67
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	90
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	92
<b>APÊNDICES</b> .....	100
<b>APÊNDICE A</b> – Roteiro de entrevistas em profundidade .....	101
<b>APÊNDICE B</b> – Roteiro de condução do <i>focus group</i> .....	102
<b>ANEXOS</b> .....	103
<b>ANEXO A</b> – Organograma – Alfa Alimentos .....	104

## 1 INTRODUÇÃO

A atualidade do tema sustentabilidade e a necessidade de mais estudos sobre o assunto despertam a atenção da academia e do mundo corporativo em função do comportamento da sociedade que se mostra mais atenta ao que tem acontecido ao redor do mundo. Tem-se assim a academia que propõe reflexões para compreender a origem e possíveis alternativas para as questões relacionadas à sustentabilidade, e o mundo corporativo que procura entender o reflexo do tema em seus negócios e parte da sociedade, preocupada com a sobrevivência da humanidade. Portanto, a atenção tem se voltado para a atuação de governos e empresas e também para o comportamento do indivíduo e sua responsabilidade para a sustentabilidade do planeta, um tema que ganhou expressão mundial nos anos 70 (CARVALHO, 2003). Nessa época o tema era restrito a nível governamental, passando na década de 80 a repercutir nas organizações privadas, tornando-se desde então um campo rico para estudos.

A Comissão de Brundtland, convocada pela Organização das Nações Unidas em 1983, conhecida como *World Commission on Environment and Development*, reconhece que os problemas ambientais, decorrentes da deterioração acelerada do meio ambiente humano e dos recursos naturais, são de natureza global e, portanto, de interesse de todas as nações estabelecerem políticas para o desenvolvimento sustentável. Nesse sentido, o conceito mais difundido de sustentabilidade, é o que “satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, cap. 2, sec. 1), o qual apresenta inúmeros desafios à sociedade e conseqüentemente para as organizações.

Com o passar dos anos, percebe-se a insuficiência do Estado em dar conta das demandas sobre o tema, o que abriu espaço para ONGs e empresas privadas se envolverem e participarem ativamente de ações relacionadas ao assunto. Sendo assim, torna-se importante a compreensão sobre a sustentabilidade para as organizações, abordagem desse trabalho.

Nesse contexto organizacional, o entendimento da sustentabilidade abarca três dimensões que se relacionam entre si: econômica, ambiental e social, conhecidas como *triple bottom line*, conforme proposto por Elkington (1998).

A sustentabilidade pode manifestar-se nas organizações em função de diversos fatores, como: pressão dos *stakeholders*, leis governamentais, necessidade de

redução de custos, competitividade (HOFFMAN, 2001; SOUZA, 2004), custo financeiro para reduzir o passivo ambiental e administrar os conflitos sociais (VINHA, 2003).

Por fatores externos ou intrínsecos aos gestores dos negócios, ser sustentável tornou-se uma necessidade para as organizações preocupadas com os impactos para os negócios, em uma perspectiva que não envolve, necessariamente, a conscientização mais aprofundada sobre o tema.

Deste modo, o assunto tem influenciado as mudanças nos processos e conseqüentemente nos discursos organizacionais em favor da sustentabilidade, muitas vezes imposta aos funcionários, isto é, sem possibilitar-lhes um compartilhamento da alta administração sobre as mudanças e sua importância, levando o quadro operacional e mesmo gerencial a seguirem as mudanças sem saber o que significam e quais são seus benefícios (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008). Situações como essa podem ocasionar aos funcionários e gerentes, desvios de entendimento na adoção de processos de mudança organizacional, uma vez que estes são os principais responsáveis para que as mudanças sejam implementadas.

Mesmo assim, nesse cenário, no plano da retórica, as organizações passam a entender a sustentabilidade como importante estratégia nos negócios, enxergando-a como uma necessidade para obter uma sobrevivência no mercado. É interessante ressaltar, como apontam Crubellate e Vasconcelos (2003), que a sustentabilidade vem sendo buscada como necessidade de legitimação das organizações mais até, do que para a consciência e proteção ecológica, ou seja, as organizações consideram que é mais importante por parte dos seus *stakeholders* o reconhecimento de que são sustentáveis, do que a necessidade que o ambiente natural tem de proteção. Independente desse fator, as organizações reconhecem que são participantes ativas da sociedade, gerando ou até mesmo impedindo uma mudança social (HALL, 2004). Entretanto existem aquelas organizações que implementam apenas “reformas simbólicas e medidas cosméticas visando responder à legislação ambiental e usá-la como propaganda institucional” (VINHA, 2003, p. 177). Por essa razão muitas organizações procuraram diferenciar-se das oportunistas, buscando as certificações como SA 8000, ISO 9000 e ISO 14000 (VINHA, 2003), como garantias reconhecidas de práticas sustentáveis. Esses reconhecimentos tornam as organizações legitimadas para seus *stakeholders*, o que pode incitar o desenvolvimento de outros processos, tornando-as mais efetivas na condução de suas práticas sustentáveis.

Mas ainda são perceptíveis entendimentos controversos sobre o tema, já que este é complexo na compreensão da origem dos problemas da sustentabilidade e sua relação com o desenvolvimento da sociedade, assim como das alternativas e soluções.

Mesmo assim, as organizações têm percebido, também, a necessidade de trabalhar todas as dimensões do *triple bottom-line*, pois não basta o foco ambiental e econômico. O social passa a ser considerado e, por essa razão, a dimensão da responsabilidade social foi associada a desenvolvimento sustentável (VINHA, 2003), sendo com base nesta definição que algumas organizações são identificadas como sustentáveis.

O fortalecimento do debate sobre a sustentabilidade, no cenário contemporâneo, ao impor novos desafios às organizações, impacta a gestão organizacional como um todo, e, por conseguinte, exige o redimensionamento das práticas de comunicação adotadas, ou a comunicação proporciona o sentido de sustentabilidade impactando, por sua vez, a gestão.

Dessa forma, o tema sustentabilidade vem, cada vez mais, sendo discutido e abrindo horizontes para novos estudos, em especial nas organizações. Nesse contexto encontra-se a comunicação que permeia todo o processo, da retórica à prática da sustentabilidade nas organizações, pois a sustentabilidade se revela de inúmeras maneiras, sendo clara a necessidade da comunicação e do discurso nesse processo, entretanto, pela complexidade das duas abordagens (comunicação e discurso), optou-se em pautar esse trabalho na comunicação, sem deixar de considerar que ambos se relacionam, mas são constructos diferentes (PUTNAM, 2008).

Para tal, essa dissertação compreende a comunicação organizacional “a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores – a organização como sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações” (LIMA, 2008, p. 113).

A comunicação pode ser vista como campo que promove a interface entre diversos conhecimentos com a função de construir sentido estratégico para decisões e ações organizacionais, na busca de validação pública em relação aos *stakeholders* ou diferentes atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

São inúmeras as maneiras de observar e compreender a comunicação no contexto organizacional, tais como a abordagem funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna, (PUTNAM, 2008; SCROFERNEKER, 2006; KUNSCH, 2009; MARCHIORI, 2009). Parte-se “do pressuposto de que as organizações não podem mais ser entendidas

adequadamente apenas pelos termos da eficiência e da ação instrumental” (MARCHIORI, 2010 a, p. 3), ou seja, um olhar multiparadigmático pode permitir uma compreensão mais ampla sobre a organização. Destaca-se neste trabalho a comunicação nas perspectivas funcionalista e interpretativa, dos paradigmas de análise organizacional propostos por Burrell e Morgan (2006).

Optou-se por duas perspectivas, pois a visão de ambas se complementam, o que permite a compreensão da realidade organizacional, pois se torna importante a aceitação de que as organizações são movimentos objetivos e subjetivos, pois há esforços na direção da superação da dicotomia (objetivismo/subjetivismo) para a captação da realidade (VERGARA e CALDAS, 2005).

Na abordagem funcionalista, o significado e o conteúdo das mensagens ocorrem nos fluxos ascendente, descendente e horizontal em uma visão mecanicista e linear da comunicação, que pode ser medida e avaliada. A comunicação é vista como um instrumento, uma ferramenta, com a finalidade de alcançar os objetivos organizacionais (MARCHIORI, 2008). É nessa abordagem que se encontra a comunicação informacional.

Contrapondo-se a essa, a perspectiva interpretativa considera a comunicação verbal e não-verbal como processo em contínuo desenvolvimento; trata-se de comportamentos interligados, que criam e recriam interações, influenciando os comportamentos organizacionais, considerando-se a coexistência de estrutura e processo (MARCHIORI, 2008) simultaneamente, é o relacionamento entre os indivíduos criando sentido e significado para as ações.

Os estudos interpretativos priorizam aspectos das práticas cotidianas, da construção social, das interações entre as pessoas e dos processos simbólicos, tendo como diferencial a valorização da cultura, das falas e das narrativas, dentro de um contexto em que os indivíduos, juntos, constroem a sua cultura por meio do partilhar significados e valores (SYPHER *et al*, 1985). É nesse contexto que emerge a comunicação sob uma perspectiva relacional.

Diante da globalização e do volume de informações associado às tecnologias, percebe-se a insuficiência da comunicação informacional, para administrar a abundância de fluxos e demandas informacionais, colocada pela sociedade contemporânea às organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007), são os *stakeholders* exigindo cada vez mais acesso às organizações, participando mais ativamente na relação de interesses de ambos.

Considera-se aqui a importância da comunicação informacional, mas soma-se a ela a necessidade de se trabalhar também a comunicação relacional a qual evidencia a comunicação como um processo social de múltiplos significados que implica reconhecimento de divergências manifestadas de diferentes formas nas organizações, por meio dos múltiplos relacionamentos e interesses.

Essa complexidade impõe a busca de estratégias comunicacionais que contemplem as diferenças e as contradições presentes nas interações, bem como a visão dos atores internos, ou seja, a interseção de três dinâmicas: contexto, textos e interlocutores envolvidos (FRANÇA, 2002 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2010), considerados elementos dos processos comunicacionais.

É nessa relação que os processos comunicacionais se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais envolvidos na dinâmica organizacional. “Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21). Então, a comunicação proporciona aproximação informando e criando caminhos para a troca, compartilhamento e construção de sentido para os indivíduos.

Nesse cenário, a comunicação se apresenta de maneira estratégica na adaptação das organizações diante das exigências da sustentabilidade. “Mais do que suprir as demandas por mediação entre os indivíduos e entre estes e as organizações, (a comunicação) demonstra também seu poder em promover a coesão social em torno de determinadas visões de mundo, de determinados ideais” (SOARES, 2009, p. 23).

Portanto, diante de temas complexos, recentes e relevantes, como a sustentabilidade nas organizações privadas e a comunicação como processo que envolve fluxos informacionais na divulgação de informações e relacionais na construção de sentidos, surge a problemática despertando o interesse para esse estudo: a comunicação que se processa na organização Cia. Alfa Alimentos constrói o entendimento dos indivíduos sobre a sustentabilidade?

Quando se aborda o tema sustentabilidade, compreender o entendimento desse valor e torná-lo tangível perpassa pelo trabalho da comunicação, pelas vias informacional e relacional. Como um importante ator social, a organização tem condições de criar oportunidades para que seus *stakeholders* possam construir o sentido da sustentabilidade e transformá-la em prática na comunidade onde estes se inserem. Portanto, a discussão teórica

parte do tema sustentabilidade, discutindo especificamente a sustentabilidade nas organizações, e na sequência a contextualização da relação entre comunicação e organização, assim como dos processos comunicacionais.

Como método, o estudo de caso único embasa a discussão, cujos dados foram coletados por meio de pesquisa qualitativa com questionário semiestruturado realizando entrevistas em profundidade e *focus group*, na tradição interpretativista, além de análise documental, na Cia Alfa Alimentos, localizada em uma cidade do interior do Paraná.

A Cia. Alfa é uma das maiores produtoras e exportadoras de café do Brasil, atendendo a cinco continentes. Apresenta grande preocupação com o meio ambiente, controlando as emissões de gases na atmosfera, os efluentes e outros resíduos procedentes das atividades industriais. Certificada com ISO 9001 – Qualidade, ISO 22000 – Safety Food, ISO 14001 – Meio Ambiente, OHSAS 18001 – Saúde e Segurança, além dos selos Fair Trade, Halal Seal e Kosher Seal, específicos e exigidos para atuação da Alfa em alguns países da Ásia e Europa.

Espera-se apreender na Cia. Alfa como se dão os processos comunicacionais, por meio da interação dos fluxos informacional e relacional, para o entendimento e a prática da sustentabilidade por parte de seus funcionários. Parte-se a partir dessa introdução para apresentação dos objetivos geral e específicos, da justificativa e da contextualização teórica.

## 1.1 OBJETIVO GERAL

Entender se a comunicação, que se processa na Cia. Alfa Alimentos constrói o significado sobre sustentabilidade para os indivíduos.

## 1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mapear os processos de comunicação sobre sustentabilidade na Cia. Alfa Alimentos.
- Caracterizar a perspectiva informacional e relacional da comunicação sobre sustentabilidade.
- Entender como a comunicação se revela na abordagem da sustentabilidade da Cia. Alfa Alimentos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Na área da Administração, a comunicação é reconhecida como um processo de troca entre emissor e receptor, em uma visão mais funcionalista, tanto que, nos estudos sobre a comunicação organizacional no Brasil, há predomínio do paradigma sociológico funcionalista (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2009).

Entretanto, a realidade atual das organizações “rompe com os paradigmas prescritivos e normativos fundadores das ciências administrativas que, durante muito tempo, influenciaram as produções de autores”, uma vez que esses paradigmas não atendiam às necessidades de compreensão da realidade dos pesquisadores e das organizações, pelo fato de não considerarem a existência de uma vida organizacional complexa delineada de várias maneiras pelos fenômenos comunicacionais, políticos, culturais, sociais. (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011, p. 80).

Nesse contexto, a comunicação representa, para as organizações, uma importância que pode ser compreendida pela via epistemológica. Como apontam Ihlen, Bartlett e May (2011), nosso conhecimento sobre o mundo é gerado e socialmente compartilhado através da comunicação, e todo o conhecimento e todas as verdades implicam algum tipo de acordo social. É através da comunicação que as ideias são aceitas ou rejeitadas. A comunicação está envolvida quando algo é declarado para ser um fato, na interpretação desse fato, e também, para explicar como ele é usado para justificativa da ação.

Além disso, na última década, a sustentabilidade nas organizações tem sido um tema que passou a ser considerado mais central do que periférico suscitando a necessidade de mais estudos empíricos, pois além de ser um assunto complexo e contraditório, está relacionado à sobrevivência dos indivíduos e das próprias organizações. Sob essa perspectiva, a comunicação torna-se importante não só na divulgação, mas na construção de um pensar para um entendimento sobre o tema, levando indivíduos e organizações a se movimentarem para a busca de ações sustentáveis ou não, a partir de suas reflexões individuais ou grupais.

Portanto, os estudos de comunicação são importantes para entender como os significados da sustentabilidade são construídos, implementados e mantidos, a fim de poder contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e da própria sociedade.



Este estudo cria possibilidades de gerar empiricamente *insights* sobre a relação entre a comunicação e o papel do indivíduo para a prática dos processos de sustentabilidade nas organizações, além do fato de que, por meio do estudo de caso, a pesquisa contribui com uma reflexão dos estudos da comunicação como processo, o que, necessariamente, envolve o sujeito na construção de significados e sentidos dentro da organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura se baseia na busca de “conceitos que são entendidos como construções teóricas” (IHLEN; BARTLETT; MAY, 2011, p. 13) que auxiliam a teorizar, neste caso, sobre os processos de comunicação relacionados à sustentabilidade.

Inicialmente, aborda-se o tema sustentabilidade, seu entendimento e evolução até o momento em que as organizações passam a ter responsabilidade pelo desenvolvimento sustentável. Em seguida, volta-se para o entendimento de organizações e sua relação com a comunicação organizacional, no que tange às abordagens informacional e relacional, finalizando com a importância do processo de comunicação e sua relação com o entendimento do indivíduo sobre sustentabilidade.

#### 2.1.1 A Sustentabilidade

O tema sustentabilidade tem sido discutido amplamente na sociedade contemporânea por causa das consequências da ação do homem na natureza e dos riscos para sua sobrevivência. Assunto complexo pela sua abrangência e pelas várias perspectivas de entendimento das causas dos problemas e das soluções.

Não cabe aqui a discussão sobre as diversas abordagens e soluções possíveis ou não para a sustentabilidade, mas torna-se importante o apontamento de algumas dessas diferentes visões para a compreensão de como a sustentabilidade impacta as organizações.

Para Foladori (2001), “a crise ambiental pode ser entendida como consequência da ideologia produtivista que estabelece relações sociais de produção que condicionam as próprias relações técnicas e a forma de relacionamento com a natureza” (FOLADORI, 2001, p. 80).

Não há um acordo sobre a gravidade da crise ambiental, percebida nos anos 60 pelos danos que a indústria causava poluindo águas, ar e a superfície da terra (CARVALHO, 2003), mas a maioria das análises se baseia em três temáticas: a superpopulação, os recursos e os resíduos:

A economia mercantil se caracteriza pelo estímulo que a concorrência impõe aos diferentes produtores, com o conhecido resultado de que as forças produtivas se desenvolvem mais rapidamente que em qualquer etapa anterior da humanidade. Assim, essas diferenças na forma social da produção são determinantes do tipo de recurso que se utiliza, da velocidade com que se desenvolve a técnica e do relacionamento com o meio ambiente. (FOLADORI, 2001, p. 105).

As relações que se dão na sociedade, em especial na capitalista, entregue ao consumismo, levam as organizações a uma busca de produção cada vez maior levantando os problemas relacionados aos recursos que não são infinitos, aos resíduos gerados pela alta produção e por fim, a um ciclo vicioso, em consequência da superpopulação.

Percebe-se que as discussões sobre os problemas sustentáveis abarcam, em especial, questões ambientais e econômicas, ficando à margem a dimensão social, não alcançando essas discussões, como afirma Foladori (2001), a raiz do problema que está nas forças produtivas, que crescem em função do consumismo.

Diante desse cenário, os governos procuraram compreender a crise e propor alternativas. Em 1987, a pedido da ONU, o Conselho Internacional de Uniões Científicas formou uma comissão, conhecida como World Commission on Environment and Development (WCED) ou Comissão de Brundtland, que se reuniu para examinar os problemas mais críticos referentes ao desenvolvimento e ao meio ambiente, e indicaram propostas de solução, surgindo a expressão desenvolvimento sustentável, como o:

que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades. Ela contém em si dois conceitos-chave: o conceito de 'necessidades', em particular as necessidades essenciais dos pobres do mundo, ao qual deve ser dada grande prioridade, e a ideia de limitações impostas pelo estado da tecnologia e da organização social sobre o ambiente da sua capacidade para satisfazer as necessidades presentes e futuras (WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT, 1987, cap. 2, sec. 1).

Na visão de Foladori (2001), os estudos e soluções propostas para as questões ambientais são apenas técnicas, não sociais, desviando-se do problema central da crise ambiental que é uma crise das relações sociais entre seres humanos, consequência da sociedade capitalista.

Já, para Mol (2000), a crise ambiental tem forte relação com os processos de globalização. A teoria da Modernização Ecológica, proposta pelo autor, afirma que esta deve estar ligada ao eixo industrial da modernidade e não ao capitalismo, o que permitiria a busca da sustentabilidade sem afetar os interesses econômicos; afinal temos a tecnologia a favor do

homem para solucionar os problemas gerados pela alta produção e consumo elevado. Os estudos de Mol também não abarcam a dimensão social do desenvolvimento sustentável.

Para Beck (1998), o tema sustentabilidade envolve a questão da sociedade de risco, que surge em razão da modernização da sociedade industrial, na qual os riscos sociais, políticos, econômicos e industriais tomam proporções cada vez maiores levando as instituições responsáveis pela proteção e controle a perderem o domínio sobre as situações. Beck (1998) considera que os problemas da sociedade industrial de risco foram gerados pelo próprio avanço técnico-econômico e por meio do efeito bumerangue, as organizações estendem os riscos que produzem para a sociedade.

Esses riscos geram situações de perigo social que afetam as diversas camadas da sociedade de forma diferenciada; contudo, como afirma Beck (1998), os riscos podem também afetar diretamente aqueles que produzem ou se beneficiam deles, ou seja, as próprias organizações.

Os estudos sobre a sociedade de risco chamam a atenção para o tema da sustentabilidade e podem contribuir na conscientização ou no despertar das organizações para suas responsabilidades.

Egri e Pinfield (1998) afirmam que a questão ambiental é uma consequência de como a sociedade está estruturada e que é possível verificar algumas alternativas a partir de um olhar sobre três perspectivas ambientalistas, sendo a primeira do paradigma social dominante que afirma que o homem é o dono absoluto de tudo, cujo controle das sociedades está centralizado pelas elites social, econômica e política.

A segunda perspectiva é a do ambientalismo radical que prega um redesenho total dos sistemas agrícola e industrial, por meio de éticas anticonsumistas e antimaterialistas e a terceira é a do ambientalismo renovado que propõe o uso eficiente dos recursos naturais e a minimização dos efeitos econômicos da poluição, além do desenvolvimento de recursos energéticos renováveis para a conservação dos recursos não renováveis. Essa perspectiva considera ainda os *stakeholders* não industriais e seu nível de envolvimento nas decisões relativas ao ambiente natural.

As três perspectivas possuem suas críticas, mas todas focam o meio ambiente físico e por meio dele observa as consequências das atividades social, política e econômica, inserindo as organizações em seu contexto.

Portanto, a partir desse cenário apresentado torna-se possível verificar que são inúmeros os entendimentos sobre o que geram os problemas enfrentados hoje pela

sociedade, relacionados à sustentabilidade, assim como são várias as propostas de solução, e nesse contexto confuso, complexo, contraditório encontra-se uma das definições sobre sustentabilidade que se destaca.

A sustentabilidade é entendida como composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social, conhecidas como *triple bottom line* (ELKINGTON, 1998), as quais são resumidas na Figura 1, existindo relação de uma sobre a outra:

**Figura 1 - Triple Bottom Line**



**Fonte:** <http://blog.pucsp.br/educasustentabilidade/2011/09/01/the-triple-bottom-line/>

A dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que proveem serviços para os indivíduos e grupos, aumentando-lhes, assim, a renda monetária e o padrão de vida dos mesmos (ALMEIDA, 2002).

Essa dimensão, pelo enfoque organizacional, enfatiza que a sustentabilidade deve ser entendida como um modelo de gestão de negócios que visa ao retorno, ou seja, o lucro para os acionistas, mas, entenda-se, uma visão de sustentabilidade econômica a longo prazo (ELKINGTON, 1998).

A dimensão ambiental ou ecológica estimula organizações a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, pela utilização dos recursos naturais, e

contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho (ALMEIDA, 2002). Esta pode ser dividida em três subdimensões: a primeira foca a ciência ambiental, incluindo ecologia, diversidade do *habitat* e florestas; a segunda centra-se na qualidade do ar, da água e da proteção da saúde humana por meio da redução da contaminação química e da poluição, e a terceira atua na conservação e na administração de recursos renováveis e não-renováveis (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

A dimensão social consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, com suas habilidades, dedicação e experiências e abrange tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo (ALMEIDA, 2002). Apesar de variações de indicadores de organização para organização, alguns indicadores comuns dentro das organizações são a compensação justa, horas de trabalho razoáveis, ambiente de trabalho saudável e seguro, proibição de mão-de-obra escrava ou infantil, política salarial, investimento em capital humano (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Como afirma Elkington (1998), a sustentabilidade deve ser entendida como aquela que envolve o desenvolvimento econômico, a promoção social e a proteção dos recursos naturais do planeta, pois os negócios precisam ser gerenciados não apenas do ponto de vista financeiro, mas também levando em conta os aspectos sociais e ambientais.

Com um olhar mais amplo sobre as dimensões da sustentabilidade é possível observar a sua complexidade na busca do desenvolvimento sustentável, pois a dimensão econômica é a que mais preocupa quando existe a necessidade de implantar mudanças nos processos de produção e de consumo; além disso, todas as dimensões envolvem os diversos *stakeholders* da organização, exigindo um trabalho de relacionamento, o que incentiva uma reflexão sobre o papel da comunicação em todo o processo.

Portanto, discutir o tema sustentabilidade abre muitas frentes de debate, entre as quais as diversas variações em torno do conceito de desenvolvimento sustentável, geralmente, baseado, como aborda Fernandes (2003), numa racionalidade econômica e não ecológica ou social, pois não há evidência de que a sociedade moderna adote uma preocupação legítima com a natureza como princípio para organizar a sociedade, mas sim o desenvolvimento de ações e políticas ambientais que focam o valor utilitário da natureza.

Surge também a dificuldade do Estado em administrar os assuntos que envolvem a sustentabilidade, uma questão complexa e diversa, o que levou, a partir da década de 80, ao envolvimento e à participação de outros setores no assunto como ONGs e organizações privadas (LENZI, 2006).

Estando o Estado e esses novos atores envolvidos com o tema, torna-se possível um olhar mais minucioso para os problemas da sustentabilidade. Os problemas, como afirma Dovers (2006), implicam nas análises e processos das políticas, de acordo com a realidade local, que podem ser abrangentes ou restritas, diferentes em tipo e grau.

Diante de tantos fatores relacionados ao assunto, surge uma nova dinâmica, a preocupação pública com as questões ambientais, a difusão de valores ecológicos e a intensificação da regulamentação estatal em matéria ambiental, (MACGREW, 1993), movimentando as organizações para se aterem e se adaptarem a uma nova fase.

Percebe-se, então, que a sustentabilidade é entendida como um tema que envolve as dimensões ambiental, econômica e social, mas a dimensão econômica tem direcionado e se prevalecido sobre as demais. Além do fato de que não basta esperar que o Estado resolva os problemas que hoje são gerados por toda a sociedade, surgindo uma discussão que diz respeito à gestão das organizações que são chamadas a se manifestar e se posicionar sobre o assunto.

### 2.1.2 A Sustentabilidade no Contexto Organizacional

Com o fortalecimento do debate sobre a sustentabilidade, o processo de gestão organizacional tem sofrido impactos que impõem novos desafios. É preciso considerar que as organizações são participantes ativas da sociedade, e são incentivadas a gerar uma mudança social ou impedidas de a fazerem (HALL, 2004), contribuindo para o funcionamento de um sistema social, ou pelo menos para a manutenção de seu equilíbrio, pois, caso contrário, o sistema não sobrevive (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

Além da participação na sociedade, as organizações compreendem que o custo financeiro para reduzir o passivo ambiental e administrar os conflitos sociais pode ser cada vez mais alto do que o custo para fazer a coisa certa, como respeitar os direitos humanos e o meio ambiente (VINHA, 2003), o que poderia transformar o envolvimento destas em mais do que uma oportunidade de negócios, levando-as a contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos agentes envolvidos com a organização e para a sustentabilidade dos recursos naturais (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008).

Assim, as organizações, pela prática sustentável, elevam um novo paradigma que está em andamento, já que assumem um papel importante, pois se tornou necessário entender a complexidade das transformações do mundo contemporâneo e aprender a lidar

com elas. Esse novo paradigma, o paradigma da sustentabilidade, que tem como eixo “a ideia de integração e interação, propõe uma maneira diferente de olhar e transformar o mundo, baseada no diálogo entre saberes e conhecimentos diversos: do científico, com toda a sua rica variedade de disciplinas, ao religioso - passando pelo saber cotidiano do homem comum” (ALMEIDA, 2002, p. 28).

Dessa forma, as organizações podem entender as mudanças direcionadas para as práticas de sustentabilidade e delas participarem, surgindo então definições sobre organização sustentável.

A organização sustentável é aquela que inclui, entre seus objetivos, o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar do *stakeholder* e com a constante melhoria da sua própria reputação, buscando em todas as suas ações e decisões, assim como nos inúmeros processos e produtos, a ecoeficiência (ALMEIDA, 2002).

Entende-se ecoeficiência como alcançável “mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que reduz progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida, a um nível, no mínimo, equivalente à capacidade de sustentação estimada da Terra” (VINHA, 2003, p. 177).

Entretanto, a definição mais adotada atualmente, de acordo com Silva e Mendonça (2010), é a elaborada por Savitz e Weber: “empresa sustentável é aquela que gera lucro para os acionistas, ao mesmo tempo em que protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com que mantém interações”. (SAVITZ; WEBER, 2008 *apud* SILVA; MENDONÇA, 2010, p. 8). Pela definição há um equilíbrio entre apresentar resultados e proteger o ambiente, comprometendo-se com as gerações futuras.

Ambas as definições envolvem as três dimensões da sustentabilidade, a primeira, entretanto, acrescenta a questão da reputação, ou seja, a percepção dos *stakeholders* diante do posicionamento da organização em relação ao tema. Todavia, vale ressaltar que a atuação das organizações quanto à sustentabilidade é influenciada pelo seu porte, pois as grandes corporações têm condições de fazer *lobby* para produzir exigências ambientais vantajosas (EGRI; PIENFILD, 1998) ou pela própria articulação da sociedade que apresenta exigências de mudanças pautadas em um número limitado de grupos de interesses (HANNIGAN, 1995).

Entretanto, independente do tamanho da organização e dos interesses de determinados grupos, no plano da retórica, esta passou a ver a sustentabilidade com



importância estratégica nos negócios. O discurso da sustentabilidade utilizada pelos gestores é direcionado aos seus funcionários, ao mercado e aos demais *stakeholders* e busca “vincular práticas gerenciais ambientais, econômicas e sociais a uma imagem positiva da empresa” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 290). Mas, é necessário considerar que a internalização do conceito não evoluiu da mesma forma em todos os setores, avançou mais nos setores poluentes e nas multinacionais; considerando aquelas em que o seu negócio envolve maior ou menor risco ambiental. (VINHA, 2003; SOUZA, 2004).

Outra consideração para compreender a adesão das organizações à sustentabilidade, sob a perspectiva da teoria organizacional, é que “a degradação ambiental torna-se relevante somente quando o desempenho de uma organização e o bem-estar dos participantes organizacionais são afetados por tais questões, ou sua sobrevivência ou lucratividade são ameaçadas pelas restrições impostas pela legislação ou pela escassez de recursos naturais” (EGRI; PIENFILD, 1998, p.385).

Portanto, com as pressões dos diversos *stakeholders*, dos ativistas e das regulamentações governamentais, as organizações têm buscado alinhar os interesses ambientais aos seus interesses econômicos, contribuindo dessa maneira para a executoriedade das ações de sustentabilidade (HOFFMANN, 2001; SOUZA, 2004).

Outros fatores cooperam para a redução de custos, como o desenvolvimento das tecnologias ambientais, o que leva à rápida disseminação da gestão ambiental baseada no gerenciamento da qualidade total. Entretanto, existem organizações que optam apenas por reformas simbólicas para responder à legislação e por essa razão, as certificações como SA 8000, ISO 9000 e ISO 14000 são procuradas por organizações que buscam se diferenciar implantando medidas mais profundas (VINHA, 2003).

Outro fator importante, ao se analisar a questão da sustentabilidade nas organizações, é o papel dos decisores, do envolvimento da alta administração, sua percepção e conhecimento sobre a importância do tema, sua conexão com a realidade da organização e seu empenho em executar estratégias e ações ambientais eficazes, deixando-as acontecer sem grandes interferências e provavelmente sem a amplitude que essas ações poderiam alcançar ou pior, ignorando a necessidade de realizá-las (SOUZA, 2004).

Vale ressaltar que se torna fundamental avaliar o papel dos decisores e identificar os valores que os conduzem para a tomada de decisões. De acordo com Deetz (2009), essas deliberações devem ser descentralizadas por meio de formações multiorganizacionais e de interesses, reunidas em torno da solução de problemas, superação

de conflitos e definição de novas ações, além de se considerarem as barreiras culturais que levam as organizações a resistir às novas estruturas de proteção ambiental, como, por exemplo, a falta de integração entre os departamentos, a fim de se realizar uma efetiva gestão ambiental (HOFFMAN, 2001). Essas reflexões demonstram não só a necessidade da organização se comunicar, mas principalmente a existência de diálogo, de conversação, de troca entre os indivíduos para que as decisões possam ser tomadas, e conseqüentemente estruturadas e reestruturadas nos processos organizacionais.

O estilo da gestão pode influenciar o entendimento e o comprometimento dos funcionários para as práticas sustentáveis, podendo levá-los à cooperação e inclusão na tomada de decisões ou levá-los a agir de modo impositivo, ou seja, “influenciar mudanças no curto prazo sem necessariamente mudar a cultura organizacional” (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008, p. 293).

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

De qualquer maneira, o entendimento da necessidade da sustentabilidade passou a integrar o processo de gestão organizacional. Em 1994, uma pesquisa em 14 países mostrou que o conceito de desenvolvimento sustentável era etéreo e sua viabilização era ainda remota para a grande maioria das organizações (VINHA, 2003). Estas não relacionavam a dimensão social, apenas a econômica e a ambiental.

Surge então a necessidade das organizações atuarem simultaneamente no *triple bottom-line*. Por essa razão, a dimensão da responsabilidade social foi associada a desenvolvimento sustentável (VINHA, 2003). Também Abbett, Coldham e Whisnant (2010) confirmam que, às vezes, a sustentabilidade empresarial é utilizada como uma forma de abordagem da Responsabilidade Social, usada para se referir simultaneamente a questões econômicas, sociais e necessidades ambientais; também é citada para se concentrar principalmente em questões ambientais.

No Brasil um dos principais responsáveis pela disseminação do conceito é o Instituto ETHOS de Responsabilidade Social, criado em 1998 com o objetivo de incrementar a discussão sobre o papel das organizações na sociedade. (VINHA, 2003; OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Responsabilidade social, de acordo com GRAJEW, tem uma dimensão ampla:

Quando se fala nesse assunto, estamos tratando da ética, da relação socialmente responsável da empresa em todas as suas ações, suas políticas, suas práticas, em tudo o que ela faz, suas atividades com a comunidade, empregados, fornecedores, com o meio ambiente, governo, poder público, consumidores, mercado e com seus acionistas. É preciso pensar todas essas relações como uma grande rede que se inter-relaciona. (GRAJEW, 2000 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 11).

A conceituação de responsabilidade social de Grajew permite verificar a abrangência das dimensões econômica, social e ambiental, tornando-se possível compreender por que a sustentabilidade foi associada à responsabilidade social, pois é sobre esta denominação da Responsabilidade Social – RS - que algumas organizações afirmam ser sustentáveis.

Outros indicadores surgiram então, reforçando a importância da organização sustentável, como: o *Dow Jones Sustainability World Indexes*, e o fato dos bancos começarem a solicitar o balanço social da empresa (VINHA, 2003) e no Brasil, em 2005, a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) instituiu o Índice de Sustentabilidade Empresarial - ISE, uma referência sobre o investimento financeiro socialmente responsável (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

A partir desses contextos, percebe-se que o processo de internalização da sustentabilidade nas organizações envolve as pressões dos diversos *stakeholders*, do governo, dos ativistas e das estratégias de mercado. Mesmo assim, as organizações enfrentam resistências em função do tipo de negócio da organização, questões culturais e estruturais ou pelo papel que os administradores exercem a partir de suas decisões e dos valores que os direcionam.

Como esse processo impacta a gestão organizacional como um todo, surge a necessidade do redimensionamento das práticas de comunicação adotadas ou, ao contrário, a necessidade da comunicação redimensionar o entendimento e o sentido da sustentabilidade na organização, o que significa compreender o contexto da relação organização e sustentabilidade.

Passa a ser premente as organizações considerarem estrategicamente a comunicação para as práticas sustentáveis a fim de potencializarem essa mudança de comportamento.

### 2.1.3 As Organizações e a Comunicação

A comunicação e a organização podem ser vistas por um contexto tão amplo, que se torna interessante explorá-los, inicialmente, em separado.

As organizações podem ser compreendidas como “unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos” (ETZIONI, 1984, p. 3).

A Teoria Clássica de Administração caracterizava a organização pela divisão do trabalho com destaque para hierarquia de autoridade na qual os trabalhadores se sentiam motivados pela recompensa econômica. A escola de Relações Humanas apresentou o trabalhador ressaltando os elementos emocionais, não-planejados, irracionais e trazendo a importância da liderança e da comunicação.

Etzioni (1984) considera a abordagem da Teoria Clássica, como organização formal e a de Relações Humanas, como organização informal, e apresenta a Teoria Estruturalista que faz a ligação entre os dois conceitos de organização formal e informal, inspirando-se também no trabalho de Max Weber.

Dessa forma, os estruturalistas percebem a organização como uma “unidade social grande e complexa, onde interagem muitos grupos sociais” que, de acordo com seus interesses, podem se unir ou competir entre si (ETZIONI, 1984, p.55); todavia, o conflito passa a exercer um importante papel, permitindo o aparecimento das diferenças de valores e crenças entre os atores sociais.

Weber, de acordo com Etzioni (1984), inspirou os estruturalistas porque dava uma importância preponderante às relações interpessoais formadas no ambiente de trabalho e aos objetivos individuais dos participantes de uma organização, o que embasou a evolução das Teorias da Administração que passaram a valorizar o sujeito no processo de construção das organizações.

O autor denominava as organizações de burocracias, já que estas estabeleciam normas e as impunham, trazendo como consequência temas sobre a legitimidade para designar a aceitação do poder, e da autoridade e da dominação sobre o sujeito (ETZIONI, 1984; COHN, 2008).

A organização também pode ser vista como criação da realidade social, uma visão que enfatiza que as organizações devem basear-se em processos que produzem sistemas de significados comuns. (MORGAN, 2010). Segundo o autor:

Estrutura organizacional, regras, políticas, objetivos, missões, descrições de cargos e procedimentos operacionais padronizados desempenham semelhantemente uma função interpretativa. Isto porque atuam como pontos primários de referência para o modo pelo qual as pessoas pensam e dão sentido aos contextos nos quais trabalham (MORGAN, 2010, p. 136).

Já, para Maggi (2006), a organização é um processo de ações e decisões, um sistema social construído pelas interações dos sujeitos, uma construção cultural que se objetiva e se institucionaliza. Para Guerreiro Ramos, as organizações são sistemas cognitivos assimilados por seus membros, levando-os a se tornarem pensadores inconscientes. (RAMOS, 1981 *apud* FARIA, 2009).

Para Taylor e Casali (2010) a “organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 73).

Sendo assim, para que haja organização, torna-se necessária a interação entre os sujeitos, a construção de significados, a busca de sentido; processos em que a comunicação assume importância em função de permear a construção da sua existência, pois surge como um “processo de interpretação das partes interessadas da organização” (HATCH; CUNLIFFE, 2006, p. 4), partes estas que interagem entre si e com o ambiente.

Nesse contexto, torna-se importante, então, compreender o que é comunicação, sua evolução nas organizações e a relação entre estas.

Para Trinta, a Comunicação:

constitui um ato social e um fenômeno psicológico. Implica uma interação e envolve uma troca de cunho simbólico. Se as ações de comunicação forem inibidas ou paralisadas, a sociedade – o conjunto de seres humanos em contínua interação – deixa de existir como tal. A Comunicação encontra esteio e mesmo justificativa em toda espécie de fenômenos de transferência, produzindo-se, então, com o consentimento e a vontade dos interagentes, uma partilha (TRINTA, 2003 p. 159).

A comunicação, para Lopes (2003), sempre foi um contrato entre as partes envolvidas, contrato que vai além das falas e dos textos, podendo ser secundário diante da gestualidade, da imagem, do som, da motricidade e do contexto cênico onde a comunicação se processa.

Segundo Lopes, os contratos comunicacionais podem ser classificados ou identificados com base em alguns critérios que se interpenetram como: i) o meio usado para emissão, transmissão e recepção de mensagens, ii) o grupo social onde é pactuado e iii) o contexto social, histórico e cultural de sua existência. Há comunicação também, na

discursividade silenciosa, isto é, na omissão de qualquer manifestação exigível ou não pelo contexto, desde que isso possa ser aferido pelos partícipes ou pelos observadores externos ao contrato (LOPES, 2003).

Para Shepherd, John e Striphas (2006), o pensamento contemporâneo sobre comunicação apresenta significados mais abrangentes, se considera a comunicação por meio do “fazer”, do “materializando”, do “contextualizando”, como “politização” e como “questionadora”.

A comunicação por meio do “fazer” inclui relacionalidade, ritual, transcendência, é a comunicação como constitutiva e como prática. A comunicação como “materializando” ocorre pela memória coletiva, visão, encarnação, identidade social, racial, da *téchné* (técnica e tecnologia). Já, a comunicação “contextualizada” se dá por meio do diálogo, da autoetnografia, do contar histórias, como organização complexa, como estruturante. A comunicação como “politização” pode ser percebida pela participação política, pela deliberação, difusão, influência social, argumento racional e *counterpublic*. Finalmente, a comunicação “questionadora” se realiza por meio da disseminação, articulação, tradução, comunicabilidade e falha.

Em razão da abrangência do termo comunicação, este trabalho se volta para a compreensão da comunicação organizacional que “tem ocupado espaço relevante, no meio acadêmico ou no mundo corporativo” (KUNSCH, 2009) e pode ser entendida a partir de um contexto que existe pela relação entre a organização, como sujeito social complexo, e os atores sociais, mediante a promoção da interface entre diversos conhecimentos com a função de construir sentido estratégico para as decisões organizacionais, validadas pelos *stakeholders* (LIMA, 2008; OLIVEIRA; PAULA, 2007).

A comunicação organizacional na década de 50, quando se começam a fortalecer seus estudos, direciona-se para a capacidade de comunicação dos executivos e seus efeitos no ambiente organizacional e, nas décadas de 60 a 80, enfatiza-se a comunicação interna com duas grandes áreas de pesquisa: fluxo de informação e os fatores perceptivos comportamentais como clima organizacional. Entretanto, é na década de 80 que as pesquisas sobre a comunicação organizacional deixam a vertente funcionalista e passam a considerar a teoria crítica e a pesquisa interpretativo-crítica, destacando-se autores como Linda Putnam e Michael Pacanowsky (KUNSCH, 2009), nos Estados Unidos.

Putnam apresenta as metáforas de comunicação que sustentam os estudos da comunicação organizacional, pois estas “facilitam a construção da realidade social ao

trazerem compreensões inovadoras a respeito de alguma coisa à luz de outra, bem como apontam diferentes aspectos de teorias ao revelarem como conceitos são formados” (PUTNAM, 2009, p.44). A partir da proposta das metáforas, um amplo campo de estudos se abriu, permitindo novas perspectivas para a área da comunicação.

No final das décadas de 80 e 90, James Taylor, pautado no movimento interpretativista e do trabalho de Putnam e Pacanowsky de 1983, contribui para o desenvolvimento da Escola de Montreal cujo pressuposto está na relação de equivalência que trata a comunicação e organização como processos isomórficos nas quais a comunicação é organização, assim como organização é comunicação, isto é, “as organizações não apenas se constituem pela comunicação, mas também se expressam em comunicação” (CASALI, 2009, p.113). Essa é uma das três concepções de comunicação organizacional proposta por Deetz (2001), sendo essa perspectiva utilizada para descrever e explicar as organizações.

Uma das proposições teóricas que fundamentam o pressuposto da Escola de Montreal, como apresenta Casali (2009), é a teoria da co-orientação que reconhece a intersubjetividade das relações entre os sujeitos que se comunicam sobre um objeto material/social recorrendo a um universo linguístico que permite a leitura e a interpretação dos objetos materiais e sociais, o que faculta explicar que as organizações são permeadas de processos de comunicação, já que a maioria das atividades diárias dos indivíduos nas organizações envolve comunicação.

Kutzchenbach e Bronn (2006) confirmam que o modelo de co-orientação proposto por McLeod e Chaffee, em 1973, é uma estrutura teórica que ajuda a identificar importantes relacionamentos em um processo de comunicação, pois pode descrever o fluxo de informações entre as organizações e o público, permitindo a identificação de potenciais situações problemáticas, as quais são caracterizadas como "verdadeiro consenso", "falso consenso", “ falso conflito” e "dissenso" (KUTZCHENBACH; BRONN, 2006, p. 308).

Percebe-se que a evolução nos estudos da comunicação organizacional passa por diferentes perspectivas na busca de melhor compreensão da comunicação e das organizações, que, diante das mudanças da dinâmica social, fizeram emergir a necessidade da interação, do compartilhamento de significados entre os sujeitos, para que novos sentidos possam ser elaborados em conjunto e possam levar à construção e entendimento do que é organização.

Ao analisar as definições apresentadas sobre organização e comunicação, neste trabalho, a compreensão de organização se pauta, portanto, na relação de equivalência

que “trata comunicação e organização como uma só entidade, ou como um só fenômeno, expresso de modo diferente” (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 78).

Portanto, para avaliar como se dá a comunicação e suas práticas, parte-se, neste trabalho, dos paradigmas sociológicos para a análise organizacional de Burrell e Morgan (2006), focando-se as abordagens funcionalista e interpretativa, pois ambas permitem uma visão abrangente sobre a organização, mesmo que a primeira tenha na sua ontologia a realidade como concreta e a segunda como uma construção social. Acredita-se que pelo olhar de ambas seja possível entender de maneira mais ampla a organização, transpondo a dicotomia do objetivismo e subjetivismo, necessário aos estudos organizacionais, como proposto por Vergara e Caldas (2005).

Pelo olhar funcionalista pode-se compreender a organização como “construída racionalmente na forma de um instrumento dirigido para a solução de problemas coletivos, de ordem social ou de gestão” (REED, 1999, p. 66), em uma visão racionalista, passível de ser complementada com o pensamento organicista que define a organização como um sistema social que facilita a integração entre os indivíduos e a sua adaptação às condições técnico-sociais de mudança (REED, 1999).

Para Donaldson (2003), as organizações são moldadas por seus ambientes mediante adaptação ou seleção, sendo os gestores responsáveis pela tomada de decisões que trarão melhor resultado para a organização, de acordo com a situação do ambiente. Nesse contexto, os seres humanos devem também adaptar-se para sobreviverem.

Nessa perspectiva, de uma visão determinista, a comunicação é entendida como o significado e o conteúdo das mensagens que ocorrem nos fluxos ascendente, descendente e horizontal em uma visão mecanicista e linear da comunicação, passível de ser mensurável e avaliável. A comunicação é vista como um instrumento, uma ferramenta com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais (MARCHIORI, 2008). A visão funcionalista aborda a comunicação como manipuladora a partir do interesse dos gestores, (SYIPHER et al, 1985).

É nessa abordagem que acontece a comunicação informacional.

Sob o olhar interpretativista, no entendimento de organização, encontram-se definições de Barnard que considera organização como cooperação consciente, deliberada e com fins específicos, explicada como resultado de uma interação complexa que requer comunicação, disposição da parte dos membros para contribuir e um propósito comum entre eles (REED, 1999; HALL, 2004; MAGGI, 2006).



Para Hatch e Cunliffe (2006), a organização é continuamente construída e reconstruída pelos seus membros por meio da interação; “as organizações são realidades socialmente construídas onde o significado promove e é promovido pelo entendimento de si e do outro que ocorre no contexto organizacional” (HATCH; CUNLIFFE, 2006, p. 14).

Para Hall (2004), a comunicação nas organizações contém elementos individuais e organizacionais; também a posição organizacional, ou seja, o papel hierárquico ocupado influencia a interpretação das comunicações pelos indivíduos.

O foco da teoria organizacional, pela perspectiva do interpretativismo, descreve como as pessoas dão sentido e formam as suas experiências dentro de um contexto específico (HATCH; CUNLIFFE, 2006, p. 14).

A partir da década de 80, a comunicação passa a ser vista pelo olhar da perspectiva interpretativa que considera a comunicação verbal e a não-verbal como processo em continuo desenvolvimento, priorizando-se aspectos das práticas cotidianas na construção social, nas interações entre as pessoas que influenciam os comportamentos organizacionais considerando a coexistência de estrutura e processo. (MARCHIORI, 2008; KUNSCH, 2009; SYPHER et al, 1985).

Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas, dentro de um contexto, as quais juntas constroem a sua cultura por meio do partilhar significados e valores (SYPHER *et al*, 1985), emergindo a comunicação relacional.

Torna-se então, necessário o entendimento de como se dá a comunicação informacional e a comunicação relacional dentro das organizações.

#### 2.1.4 Perspectivas da Comunicação Informacional e Relacional

Nas organizações vistas por uma perspectiva mecanicista se privilegia o predomínio da comunicação funcionalista, informacional. No paradigma funcionalista, a ideia de sistema e subsistema é uma engrenagem harmoniosa e administrada, visto que considerar o imprevisto e o não-comum foge à lógica do negócio (OLIVEIRA; PAULA, 2008).

A comunicação informacional pode ser definida a partir do conceito de Miége (2000):

o paradigma informacional caracteriza-se pela bipolarização, centrado em papéis fixos de emissão e recepção, o que evidencia a tendência passiva do receptor. Apesar da retroalimentação – característica desse paradigma – possibilitar um nível de troca entre emissor e receptor, ela ocorre sempre *a posteriori*, e o receptor ainda é

reconhecido como destinatário da mensagem, que reage a estímulos provocados – “reação do efeito sobre a causa” (MIÉGE, 2000, *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.23).

A abordagem da comunicação informacional é mecanicista, um processo linear de troca de informações que permite ordenar os fluxos formais de comunicação (LIMA, 2008). É uma comunicação passível de manipulação e não considera a relação entre indivíduos, suas experiências para a compreensão da mensagem, o compartilhamento de significados e a construção de sentidos.

Para compreender a comunicação informacional torna-se necessário ter conhecimento dos “ingredientes” de um modelo do processo de comunicação: a fonte, o codificador, a mensagem, o canal, o decodificador, o receptor e o *feedback* (BERLO, 2003, p.32).

Esse tipo de comunicação pode ser compreendido por meio das metáforas do conduíte e da lente, como apresentam Putnam, Phillips e Chapman (2004), ou da metáfora do processamento de informação (PUTMAN; BOYS, 2006).

A metáfora do conduíte engloba a comunicação que considera as organizações como *containers*, ou seja, como caixas, com canais com quantidade, tipo, direção e estrutura para o fluxo de informações. A comunicação é uma ferramenta, um canal para influenciar a eficácia do trabalho, melhorar o *feedback*, uma tarefa que algum membro da organização deve ter e executar, garantindo a adequação e precisão de transmissão. (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

Já, a metáfora da lente considera, na comunicação, o receptor como agente ativo do processo, além da fonte, do canal e da mensagem, mas a comunicação é filtrada por meio de uma lente e frequentemente distorcida durante sua transmissão, de acordo com os interesses e objetivos dos agentes envolvidos no processo (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A metáfora do processamento de informação permite compreender a comunicação no seu conteúdo, estilo e consistência da mensagem influenciando no *feedback* positivo ou negativo. Nessa perspectiva a organização torna-se um traçado ou uma trajetória para o fluxo de informação (PUTMAN; BOYS, 2006).

A comunicação deve alcançar um objetivo, a obtenção de uma reação específica de uma pessoa ou grupo de pessoas, e a resposta desejada pode ser a que interessa à pessoa que produziu a mensagem ou a que interessa a quem recebe a mensagem (BERLO,

2003); portanto, não há uma troca para que ocorra uma construção de sentidos e significados em relação ao conteúdo da mensagem.

Como apresenta Deetz (1992), o discurso utilizado pelo nível gerencial das organizações é caracterizado pelo desejo de controle que gerencia conflitos e reforça a eficiência para um objetivo comum.

É nesse discurso que a comunicação pode ser manipulada na busca da manutenção do poder e do controle, pois, como afirma Hall (2004), a comunicação contempla tentativas de doutrinar os subordinados para aceitarem e acreditarem nas metas da organização, verificadas, também, por meio dos procedimentos e das instruções de trabalho, além das reuniões, mensagens pelo correio ou por telefone.

Entretanto, a comunicação informacional é fundamental para os gerentes que geralmente envolvem interações face a face com subordinados, superiores, pares e clientes, mas alguns problemas podem ser evidenciados, nessa situação, como a “omissão, distorção e sobrecarga, assim como a percepção do receptor em relação ao comunicador que é importante para a interpretação da comunicação”. (HALL, 2004, p. 155).

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

Nesse contexto a comunicação relacional se mostra necessária para a construção de sentidos e significados, os quais, por meio das interações, possibilitam aos membros da organização contribuir para um entendimento comum desta.

Reforça-se aqui, que o termo comunicação relacional, que aborda a questão de construção de sentido por meio de interações, é utilizado no Brasil, cujas autoras de destaque são Vera França, Oliveira e Paula. Na América do Norte, o termo comunicação relacional é encontrado como comunicação interacional, já que o relacional aborda questões de contexto familiar (ROGERS, 2001). Nesse trabalho optou-se por utilizar o termo mais conhecido no Brasil, a comunicação relacional.

A comunicação relacional sugere uma abordagem interpretativa da comunicação e se dá por um “processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os

sujeitos interlocutores, processo marcado sempre pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188).

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la pela interseção de três dinâmicas, um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir dos textos, formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto, em situações singulares (dentro de um determinado contexto) (LIMA, 2008; FRANÇA, 2002 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2010).

A perspectiva relacional evidencia a comunicação como um processo social multirreferencial que propicia a construção de sentidos, sempre renovados a partir de articulações entre as diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção, pois é na abertura dessas articulações e nas apropriações dos significados já instituídos que o sentido se constrói. (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Compreender a comunicação como construção e disputa de sentidos “pressupõe a significação em permanente construção e a reconstrução dos processos comunicacionais, ou seja, a (re)significação pode mudar a cada relação” (BALDISSERA 2008 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2010, p. 229).

A comunicação relacional proporciona o reconhecimento da existência de divergências que se manifestam das mais diferentes formas, nas organizações. Essa complexidade impõe a busca de estratégias comunicacionais que contemplem as diferenças e as contradições presentes nas interações.

Isso pode ser mais bem compreendido por meio tanto das metáforas do discurso que abrange as submetáforas dos símbolos, da performance e da voz, como da metáfora da contradição (PUTNAM; BOYS, 2006), pois estas englobam as questões da interpretação dos símbolos, das ações da organização e da habilidade de falar, agir e exercer o poder presentes nas práticas discursivas e nas mensagens contraditórias presentes na comunicação.

Alguns autores explicam a comunicação relacional. Deetz apresenta a proposta da comunicação colaborativa, baseada em sistemas de negociação orientados para o resultado que parece atender, de forma mais compreensiva, o universo relacional dos públicos de interesse para vencer os desafios apresentados pela complexa dinâmica do desenvolvimento e da disseminação das inovações. (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2010).

Oliveira e Paula (2007), por sua vez, propõem um modelo de interação comunicacional dialógica com referências teóricas em autores que estudam a interlocução e a

recepção, como Queré e Fausto Neto, Habermas com a teoria da ação comunicativa e Grunig com a comunicação simétrica de mão dupla e os estudos de interface de Braga. Esse modelo abre possibilidades de compartilhamento de informações e experiências no espaço comum gerando a interlocução entre organização e demais atores sociais.

No escopo da comunicação, como apresentam Oliveira e Paula (2008), a linguagem, enquanto prática discursiva é uma forma pela qual as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas relações sociais cotidianas. Para isso precisa-se compreender o papel dos enunciados, das vozes e dos repertórios interpretativos.

Os enunciados são expressões articuladas em ações que necessitam das diversas vozes que entram em contato de forma dialógica (BAKHTIN, 1986 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2008). Portanto, para que haja a construção de sentidos, os agentes discursivos precisam articular por meio da fala, confrontar-se, interagir, a partir de referências ou repertórios preexistentes “conjunto de termos, descrições, lugares-comuns e figuras de linguagem” (SPINK; MEDRADO, 2004, *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 94) que contribuirão como parâmetros para a interpretação na construção de sentidos.

A comunicação relacional contextualiza a técnica de comunicação dentro do relacionamento (CONDIT, 2006), havendo necessidade de informação que gere motivação para a ocorrência do diálogo, e assim a possibilidade de confronto, interação e construção de sentido.

Hall (2004) também afirma que “as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam” (HALL, 2004, p.157).

A partir da teoria pesquisada, foi possível elaborar um resumo que evidencia as características da comunicação informacional e relacional, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1** - Características da comunicação informacional e relacional

<b>Comunicação com característica informacional</b>	<b>Comunicação com característica relacional</b>
Ferramenta de veiculação de informação	Oportunidade para interação
Identificação de fonte, mensagem, canal, receptor	Identificação de diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção
Fluxo ascendente, descendente, horizontal	Partilhas, negociação e construção de significados
Formalizada e/ou não formalizada	Formalizada e/ou não formalizada

**Fonte:** autoria própria

Além desse resumo, é possível identificar alguns fatores, apresentados no Quadro 2, que podem influenciar o processo da comunicação relacional.

**Quadro 2 - Fatores de influência na comunicação relacional**

Influências
Hierárquica – posição que os interlocutores ocupam na organização influenciam a manifestação para construção de novos sentidos
O processo relacional foi gerado para busca dos objetivos organizacionais, direcionando a construção de sentidos
O processo relacional foi criado para manutenção do poder e controle de alguém que direciona ou manipula a comunicação relacional
Impossibilidade de haver divergências e contradições já sinaliza a inviabilidade de construção de sentidos e significados

**Fonte:** autoria própria

Esses fatores de influência podem criar oportunidades para um compartilhamento de sentidos e construção de novos significados ou dificultar, e até mesmo, impedir que a comunicação relacional ocorra de forma legítima.

Sendo assim, a comunicação nas organizações vive a contradição de ora reproduzir o discurso da gestão, ora gerar articulação entre as partes. (OLIVEIRA; PAULA, 2008), o que torna importante a reflexão sobre o processo comunicacional e sua contribuição para as práticas sustentáveis, já que, para implantar e praticar o desenvolvimento sustentável, as organizações precisam comunicar-se e envolver seus funcionários.

Entretanto, torna-se importante compreender a diferença entre comunicação e discurso, constructos que se relacionam, mas também se distinguem (PUTMAN, 2008). Por ser amplo o campo acadêmico que aborda o tema discurso, foca-se aqui nas definições de Jian *et al* (2008 *apud* MARCHIORI *et al*, 2010) que apresenta quatro perspectivas sobre a relação entre a comunicação e o discurso: i) discurso como recurso que permite constituir a comunicação como processo social de significação e construção; ii) o discurso que acontece por meio da comunicação; iii) discurso como um dos vários elementos da comunicação identificada por formulários, papéis e relacionamentos sociais; e iv) discurso e comunicação como sinônimos.

Nesse trabalho, entende-se discurso como recurso que permite constituir a comunicação como processo social de significação e construção num contexto social

histórico, como afirmam Marchiori *et al* (2010) e não somente a compreensão de discurso, como proposto por Alves e Blikstein (2010) criado pela comunicação da organização com objetivo de gerar um efeito positivo junto aos *stakeholders* para preservar a imagem da instituição, o que pode ser entendido apenas como uma maquiagem da organização para gerar um efeito favorável a ela.

#### 2.1.5 A comunicação e os Processos Comunicacionais

A comunicação nas organizações, por seu aspecto dinâmico, não deve ser vista somente como uma ferramenta; é necessário compreender que a complexidade atual exige uma forma de pensar e atuar diferenciada da comunicação.

Encontramos, hoje, um mercado global e informatizado; a informação, associada à tecnologia, passa a ser considerada elemento determinante nas estruturas organizacionais e a comunicação organizacional passa a ser entendida como produtora de sentido estratégico nas organizações, a partir da interação com os atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

A comunicação organizacional é mais bem compreendida como um processo contínuo sem distinção de começo e fim. O processo inclui padrões de interação entre os membros da organização e o público externo e o modo como estas interações dão forma à organização, isto é, a comunicação deve ser compreendida como processo que produz literalmente a organização (SHOCKLEY-ZALABAK, 2006). Como explica Miller (2005) a saber, que o mais generalizado ponto de convergência da comunicação é ser ela um processo, sendo fundamental compreendê-la como contínua e complexa, e não como arbitrariamente isolada.

Para tanto, é necessário considerar como nós, seres humanos, podemos entender o mundo social e simbólico em que vivemos, como esse processo contribui para a produção de mensagens em uma variedade de contextos da comunicação interpessoal, como os destinatários da comunicação dão sentido à mensagens e como os remetentes estrategicamente projetam as mensagens para terem o desejado impacto (MILLER, 2005).

Percebe-se então, que a comunicação informacional não consegue atender a demanda dinâmica da sociedade junto às organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007), por meio das mais diversas manifestações e exigências de participação dos *stakeholders*.

Considera-se a importância da comunicação informacional, mas soma-se a ela a necessidade de trabalhar também a comunicação relacional e é nessa perspectiva que encontramos os processos comunicacionais, como afirmam Oliveira e Paula (2007):

constituem o objeto de estudo da comunicação organizacional e são entendidos como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. Os fluxos informacionais representam todas as ações e instrumentos utilizados para veicular informações. Já os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.21).

Para tratar a comunicação como processos comunicacionais devem-se considerar duas possibilidades como propõe Marchiori (2010 b): “i) na abordagem como processo, não se restringindo esta ao entendimento da atividade de forma desarticulada; e ii) integrada à gestão da organização, para apoiar estratégias e políticas e ajudar a construir sentido nos ambientes interno e externo” (MARCHIORI, 2010 b, p. 6). Portanto pode-se entender a “comunicação como um processo inerente à complexidade das organizações e de suas relações com a sociedade” (ALMEIDA; SOARES; OLIVEIRA, 2008 *apud* MARCHIORI, 2010 b, p. 6).

Quando se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, a comunicação organizacional contribui para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

A comunicação não deve ser percebida como algo que vem após a tomada de decisão; ela deve contribuir para a constituição de novos significados, como afirma Varey:

A comunicação é melhor compreendida como atos de interação, não como objetos e artefatos. Nós nos comunicamos interagindo. A comunicação é melhor compreendida como constitutiva (...) Interação não pode mais ser (entendida como) a expressão e transmissão de significado ( um processo de informação). (Interação) Tem de ser sobre construção e negociação de significados (um processo de comunicação) (VAREY *apud* REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 174).

Se existe necessidade de interação para que haja comunicação relacional e esta é mais bem compreendida por meio da construção e negociação de significados. Quando se fala em sustentabilidade e sua internalização nas organizações, torna-se importante considerar a noção, ou seja, o entendimento de sustentabilidade para os indivíduos, assim como para a tomada de decisões.



Assim, o significado das coisas é fundamental para a orientação das nossas ações, “interpretamos o mundo de acordo com o significado que atribuímos aos fatos e às coisas” (VIZEU, 2010, p. 256). Os significados resultam do processo comunicacional a partir das tentativas de querermos que os outros entendam nosso mundo do modo como o vemos, ou como nós pretendamos que seja compreendido, e a partir dos nossos esforços para compreender o mundo daqueles que nos rodeiam (SHOCKLEY-ZALABAK, 2006).

O significado é incorporado por meio das interações humanas nos símbolos e artefatos que podem ter interpretações diferentes por diferentes pessoas, sendo necessário abordar múltiplas interpretações, o contexto e a experiência do indivíduo (HATCH; CUNLIFFE, 2006).

Para Baldissera (2008), comunicação é entendida como “processo de construção..., a significação que os sujeitos percebem/atribuem a algo, alguma coisa e/ou alguém, é permanentemente (re)construída” (BALDISSERA, 2008, p. 165), ou seja, a significação pode assumir novos sentidos a cada nova interação ou experimentação.

Portanto, considerando que a comunicação oportuniza processos de interação que geram informação e esta será interpretada e assim, terá uma significação para o indivíduo, pode-se visualizar esse processo em relação ao tema sustentabilidade.

Sendo o significado das coisas fundamental, a categorização de Baldissera (2009) para sustentabilidade nos permite compreender como a comunicação pode ser importante no (re)construir sentido, se manifestando de diversas maneiras, resumidas no Quadro 3:

**Quadro 3** - Categorias de entendimento de sustentabilidade

1. Sustentabilidade como valor central	2. Sustentabilidade como valor periférico e/ ou estratégico de mercado	3. Sustentabilidade como não-valor, valor negativo e/ou modismo	4. Sustentabilidade como valor extrassistema
Tende a ter um significado de pressuposto básico para a continuidade da vida humana e não humana;	Redistribuídos em três subcategorias: a) <b>Ideia valor em construção</b> – a noção de sustentabilidade é pensada como algo importante, mas os sujeitos não compreendem sua dimensão e implicações, ou compreendem, mas não sabem como praticar ações sustentáveis, ou praticam, mas são ações de baixo impacto, ou acreditam que suas ações não significam	Quando o sujeito considera sustentabilidade como moda, algo passageiro que deve ser ignorado ou só traz ideias e sentidos negativos como mais custos, excesso de esforço desgaste, assunto chato que deve ser rejeitado.	Para o sujeito, a noção de sustentabilidade não tem sentido algum e, portanto, a sustentabilidade não existe.

	<p>nada frente aos problemas existentes, ou ainda que a responsabilidade de praticar ações sustentáveis não é deles, mas das organizações, do governo, do vizinho);</p> <p>b) <b>Lugar discursivo</b> – sujeitos reconhecem que utilizar o termo “sustentabilidade” em seus discursos, mesmo sem compreender o seu significado e sem praticá-la, pode gerar ganhos de valor de marca, imagem-conceito;</p> <p>c) <b>Estratégia de mercado</b> – sustentabilidade consiste em possibilidade, oportunidade de evolução tecnológica, desenvolvimento de novos produtos, atualização para se manter no mercado, geração de mais lucro.</p>		
--	--	--	--

**Fonte:** Adaptado de Baldissera, 2009.

Essa categorização não pode ser considerada como fechada e única, mas sua apresentação oferece parâmetro para compreender as diversas maneiras dos indivíduos criarem sentido para a prática da sustentabilidade, pois são múltiplos os entendimentos existentes.

Compreendendo o nível de significado que a sustentabilidade tem para os indivíduos, as organizações podem contar com a comunicação na construção e negociação de significados, a fim de colocar em prática ações sustentáveis que envolvam seus líderes, liderados e os *stakeholders* da organização, não somente pela via informacional, mas, em especial, pela via relacional.

Entretanto, não basta compreender que a comunicação relacional exige a interação para a construção de significados, é importante, também, a interpretação dos significados, assim como o papel da linguagem nesse processo.

A interpretação do mundo para a significação e (re)significação das coisas é mais bem explicada por Vizeu:

É na experiência do cotidiano, nas relações face a face que experimentamos e ajustamos nosso repertório de representações, pois nos valem da flexibilidade da linguagem para (re)construir durante a interação interpessoal o sentido das coisas. Por exemplo, uma mesma palavra assume diferentes conotações dependendo da forma como é empregada em determinado diálogo (VIZEU, 2010, p. 256).

Nas organizações, a maneira como os seus membros desenvolvem e entendem o mundo organizacional pode ser compreendida por meio do estudo das atitudes reflexivas que alimentam as pessoas com ricos entendimentos das questões centrais da vida organizacional (MCAULEY; DUBERLEY; JOHNSON, 2007).

Será por meio de interpretações recíprocas no processo de interação que surge um significado comum da situação; para isso a comunicação dialógica se faz necessária e no seu contexto, a linguagem torna-se essencial.

McAuley, Duberley e Johnson (2007) reforçam que os membros da organização (individualmente ou em grupos) só alcançam o entendimento total das situações por meio do processo de reflexão, o que implica fazer um *link* entre a informação e a interpretação dessa informação e isso significa que uma informação pode ter várias interpretações. Assim é importante compreender que nem sempre a linguagem que as pessoas usam é tão simples quanto aparenta, pois os membros de uma organização constroem ao longo do tempo “um senso comum na maneira de falar sobre eventos e processos” (MCAULEY; DUBERLEY; JOHNSON, 2007, p. 285); é, portanto, necessário considerar, no entendimento da linguagem falada, o seu contexto.

Dentro dos processos comunicacionais, importa considerar a articulação entre texto e discurso, porquanto a fala e escrita têm seu lugar na “fundamental ambiguidade dos elementos da vida organizacional” (DEETZ, 1992, p. 301), pois é por meio da linguagem (verbal e escrita) que se constrói, modifica, se dá sentido e se comunica a realidade (HATCH; CUNLIFFE, 2006), sendo ela um instrumento que as pessoas usam para conviver e que influencia o mundo onde vivem (TAYLOR, 2006).

Portanto, cada palavra ou expressão pode ter múltiplas interpretações, de acordo com as normas estabelecidas, ou de acordo com a relação interpessoal, e até mesmo o contexto sócio-histórico, isto é, pelo conhecimento do sujeito, das experiências que traz, pela relação de poder ou nível de interesse referente ao que está dito, que se promove a construção de significados.

Assim a comunicação se mostra estratégica na adaptação das organizações diante das exigências da sustentabilidade, promovendo a coesão social em torno de determinadas visões de mundo, de determinados ideais (SOARES, 2009), atuando nas possibilidades de interação e construção de novos significados, que devem ser interpretados por meio da linguagem utilizada pelos indivíduos.

A comunicação precisa agir de maneira a garantir que a postura prática da empresa seja coerente com o seu discurso (ROSSETI, 2009), pois a credibilidade das organizações tornou-se estratégia de sobrevivência e de liderança competitiva quando se aborda o tema sustentabilidade, mas, como pode ser visto, promover o entendimento desse valor e torná-lo tangível, requer o trabalho da comunicação.

Para isso, “estudar e compreender os processos interativos – portanto comunicacionais – das organizações ganha relevância porque se torna crucial para a compreensão de vários outros aspectos da vida social” (REIS; COSTA, 2006 *apud* MARCHIORI, 2010 b, p. 6). É a comunicação que permite “aprender, conhecer e educar para novas realidades” (MARCHIORI, 2010 b, p.188). Nesse sentido a discussão desse trabalho será exposta com a análise dos dados da pesquisa.

## 2.2 Estudos Empíricos

De acordo com pesquisa realizada pelo *European Communication Monitor*, em 2011, com 2209 profissionais de comunicação de 43 países, sobre as questões estratégicas no gerenciamento da comunicação até o ano de 2014, “lidar com o desenvolvimento sustentável e responsabilidade social” aparece com 37,2%, atrás apenas de “ligar estratégias de negócios e a comunicação” com 44% e “lidar com a evolução digital e as redes sociais” com 54,9% (ZERFASS *et al*, 2011). Isso demonstra a preocupação com o tema sustentabilidade e a relação com a comunicação para as instituições.

Entretanto, com base em uma pesquisa e utilizando-se o Proquest na busca de palavras como sustentabilidade e comunicação, além de pesquisas em periódicos nacionais e internacionais na área de Administração e Comunicação, pouco se encontrou sobre processos comunicacionais e práticas organizacionais em sustentabilidade, sendo um tema com conhecimentos ainda incipientes na academia.

Como confirma a pesquisa de Liz Abbett, Anna Coldham, Ryan Whisnant (2010), “a literatura existente discute a relação entre sustentabilidade e uma variedade de temas organizacionais incluindo a liderança, cidadania, gestão de recursos humanos...”(ABBETT; COLDHAM; WHISNANT, 2010, p. 4), mas pouco se fala sobre a relação com a comunicação.

Quando a comunicação é realmente mencionada nessa literatura, o ideal de comunicação que está implícito, é muitas vezes mal definido e vago. As chamadas são

emitidas para as organizações se engajarem em diálogo e implementarem a transparência / *accountability* através da publicação de relatórios não-financeiros (IHLEN; BARTLETT; MAY, 2011).

Entre os artigos pesquisados, algumas contribuições podem ser encontradas, como nos artigos de Carrieri e Silva (2007), sobre Discurso Ambiental, com o estudo de caso de uma empresa brasileira de telecomunicação móvel, cujo enfoque principal está no discurso utilizado pela organização.

Outro artigo interessante, apesar de não-empírico, de Silva, *et al*, (2010) faz uma revisão bibliográfica do tema sustentabilidade, mas relacionado com a inovação, que permitiu constatar que, na academia, somente os estudos sobre sustentabilidade têm crescimento acentuado, principalmente a partir de 1997, como apontado pelos autores, em razão das políticas mundiais para o desenvolvimento sustentável.

A dissertação de Passos (2003) sobre gestão ambiental e competitividade analisa o impacto da postura ambiental das empresas químicas brasileiras sobre o seu desempenho competitivo. Uma pesquisa, na qual utiliza *survey* em uma amostra de 63 empresas, aponta como principais resultados: i) os principais programas de gestão ambiental utilizados pelas empresas são a Atuação Responsável e a Série ISO 14000; ii) os principais fatores indutores da gestão ambiental são as regulamentações ambientais, a busca por melhor reputação, a busca de redução de risco e a diferenciação de produto; iii) os fatores condicionantes da competitividade são representados por cinco constructos: política de gestão ambiental, qualidade dos produtos, novas tecnologias, orientação para resultados e imagem; iv) as estratégias ambientais empresariais classificam-se em reativas, ofensivas e inovativas; v) o porte da empresa é a variável interveniente que exerce o maior nível de influência sobre os indicadores analisados. Conclui-se, portanto, que a gestão ambiental apresenta correlação positiva com a competitividade (desempenho econômico e qualidade e diferenciação dos produtos) das empresas químicas brasileiras.

O resultado apontado nos itens i, ii e v confirmam a teoria apresentada sobre a sustentabilidade, mas no que concerne à relação com a sustentabilidade, não contribui com os processos comunicacionais, até porque este não era o foco do trabalho.

A pesquisa de Silva e Mendonça (2010), ao analisarem o discurso nas peças de propaganda das organizações sobre desenvolvimento sustentável e produção científica no campo da administração, detectou que os principais termos utilizados nos discursos organizacionais sobre o assunto são: futuro melhor, preocupação com o meio ambiente,

qualidade de vida, energia limpa, ecoeficiência, índices de sustentabilidade e responsabilidade social e ambiental, presentes em especial nas organizações dos setores de energia, petroquímica, mineração e siderurgia.

O tema sustentabilidade era utilizado relacionando-se com a manutenção da organização no mercado e com vistas a tornar públicas as preocupações sustentáveis, sendo esta uma estratégia utilizada para equilibrar informações desfavoráveis e favoráveis, já que são esses os setores que causam maior impacto ao meio ambiente.

Quando são relacionadas Responsabilidade Social e Sustentabilidade, há mais de 780 publicações no ProQuest. No refinamento da pesquisa, quando a elas se associa a comunicação, 38 artigos são encontrados, na sua maioria abordando a relação entre a organização e a comunidade e o impacto sobre a sociedade e nenhum artigo pertinente à comunicação diretamente relacionada aos funcionários da organização. Entretanto por meio de outras buscas em periódicos nacionais, algumas pesquisas foram encontradas, mas relacionadas à dimensão social ou ambiental da sustentabilidade.

Neste caso, destaca-se o artigo de Carrieri, Silva e Pimentel (2009) cujo estudo objetivou evidenciar e discutir a configuração dos discursos sobre a responsabilidade social das organizações, assim como a incorporação da temática ambiental. O artigo optou por um estudo de caso cuja conclusão, comprovou que a organização preocupa-se com a responsabilidade social, como também com a incorporação da temática ambiental. Essa preocupação encontra-se na fala e em ações da alta direção, dos gerentes e de boa parte dos técnicos. Entretanto, o silêncio quanto aos limites dessa responsabilidade é preenchido por um grupo de técnicos que revela haver a dissimulação, quando a abertura ameaça seus objetivos específicos.

Já o artigo de Lyra, Gomes e Jacovine (2009) analisa a Empresa Alfa e seus *stakeholders* buscando encontrar formas de como inferir uma melhor gestão de *stakeholders* para que repercuta positivamente no processo de sustentabilidade da empresa. Os principais dados dizem respeito ao desencontro nos discursos dos diversos *stakeholders* com relação às práticas da empresa e às sugestões de políticas gerenciais para contornar esta situação.

O resultado traz algumas contribuições ao detectar que os trabalhadores da empresa foram enquadrados como *stakeholders* dispostos a apoiar as ações da organização, visto possuírem baixo potencial para ameaçar e alto potencial para cooperar. Neste caso, para os autores, ele pode levar as companhias a unir forças com outros *stakeholders*, obtendo-se como resultado uma melhor administração dos meios de negócios.

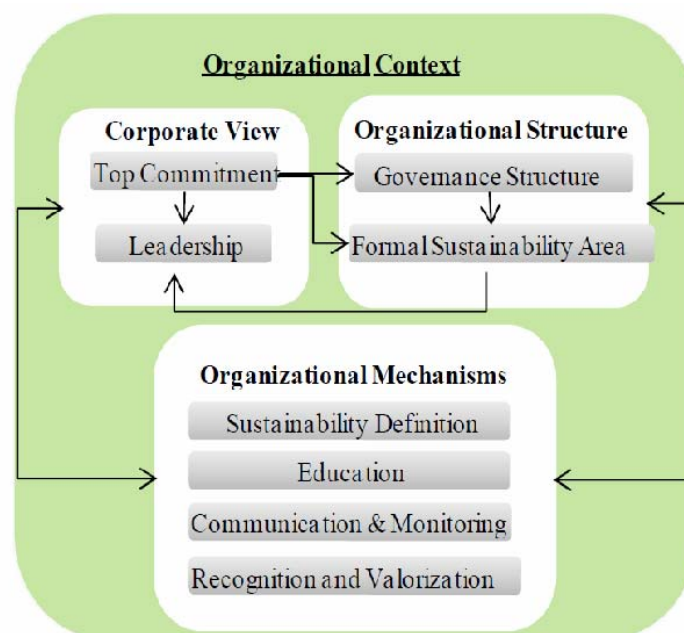
Outra pesquisa com contribuições interessantes é a de Silva e Ribeiro (2005), cujo trabalho baseou-se na pesquisa feita entre as organizações certificadas conforme a ISO 14001 com objetivo de identificar aspectos a serem focalizados pelo requisito comunicação, a fim de atender às ansiedades das partes interessadas (moradores da vizinhança, consumidores, prestadores de serviço), colaborando para a confiança e credibilidade da certificação conforme a NBR ISO 14001. Os resultados demonstram que as organizações certificadas não estão sendo capazes de estabelecer com sucesso a comunicação com as partes interessadas.

Segundo os autores, as organizações apresentam suas informações com maior facilidade quando se trata de suas realizações na área ambiental, utilizando os meios de comunicação, na sua maioria, de modalidades pré-formatadas com as mensagens que deseja transmitir.

Já o artigo de Petrini e Pozzebom (2010) propõe um modelo para facilitar a incorporação da sustentabilidade na prática dos negócios com base em estudos com cinco grandes companhias usando o método da *grounded theory*.

Este modelo identifica um grupo de fatores institucionais que servem para direcionar ou facilitar a integração da sustentabilidade na prática dos negócios, como apresentado na Figura 2.

**Figura 2 - Conceptual Model for the Integration of Sustainability into Business Practices**



Fonte: Petrini e Pozzebom (2010)

O contexto organizacional é o eixo mais amplo do modelo, direcionado a incorporar sustentabilidade à estratégia de negócio.

A partir da visão do executivo ou executivos principais da organização em relação à sustentabilidade, a Estrutura Organizacional é adequada para implementar esse conceito através da criação de Estruturas de Governança, como comitês e comissões voltados para as questões de sustentabilidade e para inserir formalmente no organograma da empresa, uma área específica para atuar com a sustentabilidade.

Essa visão do executivo atua como um agente disseminador do conceito de sustentabilidade, dando-lhe significado e viabilizando o surgimento de um conjunto de lideranças que alimentem o pensamento da sustentabilidade.

Para legitimar essa visão corporativa, os mecanismos organizacionais necessários são: fornecimento de uma definição clara do papel da sustentabilidade dentro da empresa; implementação de um programa de ensino para promover a sustentabilidade interna e externamente; implementação de mecanismos claros para comunicação e monitoramento e implementação de um sistema de reconhecimento e valorização de práticas e iniciativas sustentáveis (PETRINI; POZZEBON, 2010).

A pesquisa de Petrini e Pozzebon (2010) traz à tona a importância da comunicação para a implementação das práticas de sustentabilidade nas estratégias de negócios, servindo, portanto, de base no estabelecimento de parte das categorias com vistas a examinar como a comunicação se processa para o entendimento do indivíduo em relação às práticas de sustentabilidade.

### 2.3 DIRETRIZ DA PESQUISA

A comunicação, como visto, é ampla e, neste trabalho, é entendida como uma relação entre a organização e seus atores sociais que, além de informar e comunicar, constrói sentido estratégico para as decisões organizacionais, considerando o contexto, o texto e os interlocutores (LIMA, 2008; OLIVEIRA; PAULA, 2007; FRANÇA, 2002 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2010).

Esta pesquisa busca compreender como se processa a comunicação informacional e a relacional nas práticas sustentáveis, considerando o referencial teórico das perspectivas funcionalista e interpretativa.



A perspectiva funcionalista da comunicação, que se revela pela comunicação informacional, será considerada por sua importância e existência nas organizações contemporâneas.

Entende-se que há uma intenção deliberada a respeito da criação de estratégias e instrumentos relacionados à sustentabilidade que indicam o estilo da organização, transmitindo significados por meio de sua comunicação, tanto por via informacional quanto pela relacional.

A partir da análise do artigo de Petrini e Pozzebom (2010) e do detalhamento do modelo encontrado na tese de doutorado de PETRINI (2006), avaliou-se os processos de comunicação nas práticas sustentáveis da organização Cia. Alfa Alimentos, seguindo como direcionamento a compreensão dos mecanismos organizacionais do modelo conceitual para integração da sustentabilidade nas práticas dos negócios que são: definição de sustentabilidade, educação (processos formais e informais), comunicação e monitoramento, além do reconhecimento e valorização, considerando-se a sustentabilidade nas quatro categorias propostas por Baldissera (2009): i) sustentabilidade como valor central; ii) sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado; iii) sustentabilidade como não-valor, valor negativo ou modismo e iv) sustentabilidade como valor extrassistema.

Partiu-se dessas categorias, que no decorrer da pesquisa foram ampliadas e readequadas como apresentada na análise dos dados, numa abordagem interpretativista cuja metodologia esclarece como o estudo foi conduzido. Antes, entretanto, torna-se necessário conhecer o campo empírico do estudo.

### 3 CONHECENDO O CAMPO EMPÍRICO

A Cia. Alfa (nome fictício) tem a sua sede no interior do Paraná. Possui ainda três filiais, uma em São Paulo, capital, outra em Porto Alegre, RS, e outra em Santos, SP, com cerca de 700 funcionários no total.

O crescimento das operações industriais da Cia. Alfa levou à criação de empresas independentes para melhor desempenho em atividades especializadas de desenvolvimento e de comercialização do produto, como apresentado no Quadro 4.

**Quadro 4** - Empresas controladas e localização

Controladas	Localização
Alliance Coffee Company (ACC)	Londres, Inglaterra
Alliance Coffee Company Liofilizados (ACCL)	Palência, Espanha
Autômatos Industrial S.A	Taboão da Serra, SP, uma filial no Rio de Janeiro, RJ e outra em Porto Alegre, RS.
Exportadora e Importadora Marubeni Colorado Ltda.	Franca, São Paulo.
Alfamec Eletromecânica Ltda.	Cidade do interior do PR.
Panfoods Co. Ltd.	Londres, Inglaterra
Panfoods Co. Ltd.	Romênia

**Fonte:** Cia. Alfa Alimentos

A empresa possui escritórios de vendas e agentes para atender aos mercados onde atua. O escritório do Brasil está localizado em São Paulo e a filial da Europa, em Londres. Os agentes podem ser encontrados na Marubeni *Corporation*, localizada em Tóquio, no Japão, e na Marubeni UK PLC, Reino Unido, Londres.

Em função da sua capilaridade territorial e diversidade de negócios, mesmo que ainda ligada ao ramo do café, a pesquisa restringiu-se à unidade da cidade do interior do Paraná, por ter sido a primeira a existir, pelo número de funcionários, mais de 650 e por ser a unidade que executa as principais políticas relacionadas à sustentabilidade.

A missão da organização, divulgada pelo Grupo Alfa é oferecer aos clientes café, derivados e outros produtos que aproveitem os recursos e sinergia, respeitando-os e atendendo os seus desejos, com ética e excelência, nos produtos e serviços, buscando crescimento continuado e equilibrado como empresa.

O Grupo Alfa industrializa e distribui os seguintes produtos: café instantâneo em pó, liofilizado e aglomerado, café verde, extrato de café concentrado, óleo de café, café

instantâneo com açúcar e café capuccino no mercado interno e externo, e o faz com preocupação para com o meio ambiente, controlando suas emissões atmosféricas, efluentes e resíduos decorrentes de suas atividades industriais, como divulgados em seus materiais institucionais.

A prática dos valores de comprometimento, credibilidade, ética, excelência e responsabilidade com melhoria contínua do sistema de gestão, como afirma a organização, têm como objetivo: i) atendimento à legislação, às normas aplicáveis, aos requisitos subscritos; ii) crescimento sustentado da empresa; iii) prevenção da poluição; iv) qualidade e segurança dos produtos; v) rentabilidade; vi) satisfação dos clientes, fornecedores, colaboradores, comunidade e acionistas; e vii) segurança e saúde ocupacional.

### 3.1 HISTÓRIA

Em meados da década de 1960, cafeicultores do interior do Paraná, liderados por membros das famílias Miyamoto, Höffig e Ferreira de Castro, perceberam que, com a industrialização do café, poderiam conseguir resultados muito melhores de seus esforços agrícolas.

Em 22 de junho de 1967 nascia a Cia. Alfa de Café Solúvel, com um capital de CR\$ 3.700.000 (US\$ 1.362.800), ocupando uma área de 121.000 m<sup>2</sup>.

Menos de um ano depois, já era aprovado o projeto de implantação da fábrica, com uma capacidade inicial para a industrialização de 105 mil sacas de café verde por ano.

A Cia. Alfa sempre buscou os suportes necessários para assegurar aos seus produtos plena competitividade internacional. Assim, a partir de 1972, a *Marubeni Corporation, trading Company* com sede no Japão, passou a ter participação no capital da empresa, contribuindo para consolidar sua posição no mercado internacional.

Ao longo de sua história, muitos eventos aconteceram (Quadro 5), foram colocados os marcos de crescimento em forma de criação de empresas controladas, empresas estas criadas em função do crescimento ou de adequação aos mercados.

### Quadro 5 - Resumo histórico do Grupo Alfa

Ano	Descrição
1971	Em agosto é criada a Transportadora X Ltda.com o objetivo de coordenar todo o setor de transportes da empresa, notadamente o transporte de matéria-prima, embalagens e produto acabado. Em 2001 passa a ser Alfamec Transportes, filial da Alfamec.
1981	Foi criada Alfamec Eletromecânica Ltda., com o objetivo de suprir as necessidades do mercado com equipamentos eletromecânicos para aplicação nas áreas de Reciclagem e Compostagem de Lixo Urbano, Controle, Proteção, Medição e Distribuição de Energia Elétrica e equipamentos de aplicação específica na solução de problemas relativos a processos industriais. Anteriormente, a Alfamec era uma unidade que gerenciava projetos e a manutenção da Cia. Alfa.  O mercado-alvo é composto pela própria Cia. Alfa, bem como prefeituras, concessionárias de energia elétrica, indústrias dos segmentos petrolífero, alimentício e de reciclagem de resíduos, compondo, assim, seu currículo de fornecimentos.  Com a missão de fornecer soluções tecnológicas e de qualidade visando principalmente o bem-estar do ser humano e a preservação do meio-ambiente, tem trabalhos realizados em todo o território nacional e também em outros países. A empresa possui a certificação ISO 9001.
1983	Fundada há mais de 50 anos na zona norte da cidade de São Paulo, a empresa de torrefação Café Paes foi adquirida pela Cia. Alfa em fevereiro de 1983.  A Café Paes mudou sua denominação para Alfa Comercial e Industrial de Café Ltda. e transferiu sua sede para o interior do Paraná, ampliando suas atividades e comercializando o café solúvel no mercado interno. Hoje, ela comercializa também diversos outros produtos, desenvolvidos à partir de pesquisas de mercado, e detém uma significativa participação nos mercados de café torrado e moído e de café solúvel.  Em 2003 a Alfa Comercial foi incorporada ao Setor Comercial da Cia. Alfa
1986	No mês de maio, como resultado de uma <i>joint-venture</i> entre o Grupo Alfa e a Coca-Cola, surge a Macsol Manufatura de Café Solúvel Ltda., atuando na fabricação de café solúvel do tipo freeze dried com o emprego de tecnologia sofisticada. O sistema consiste em desidratar o café pelo processo de congelamento e sublimação, o que mantém intactas as características organolépticas do café.  Em 2004 a Alfa Comercial foi incorporada ao Setor Comercial da Cia. Alfa
1986	Fundada em 1986 em Londres, passando a integrar o Grupo Alfa à partir do ano de 1997, a Panfoods Co. Ltd. , centraliza todas as atividades de vendas da Cia. Alfa no mercado internacional para o que conta, na capital britânica, com uma equipe de vendas, finanças e logística.
1988	Fundada em maio de 1962, a Marubeni Colorado teve seu controle adquirido pela Cia. Alfa em 1988 e passou a funcionar como Exportadora e Importadora Marubeni Colorado Ltda.. Sua atividade é a exportação de café verde e seu maior armazém está situado em Franca – São Paulo. Além de exportar café verde, a Marubeni é fornecedora de matéria-prima para todo o Grupo Alfa.
2002	A Panfoods Co. Ltd. cria uma unidade na Romênia, cujo negócio é a fabricação de café processado, torrado e moído e café solúvel.
2002 e 2007	Surge a Francafé, uma empresa que presta serviço especializado na área de armazenagem de café.  As atividades foram incorporadas pela Marubeni Colorado.
2002 e 2008	A Cia. Alfa de Café Solúvel decidiu diversificar mais sua área de atuação e assumiu o controle da empresa Autômatos Industrial S.A., que fabrica máquinas para café e outras bebidas quentes, as chamadas "vending machines". A Alfa adquiriu 55,14, 12% do capital social da Autômatos, por R\$ 3,6 milhões. O negócio foi fechado no dia 23 de dezembro de 2002.  É uma empresa que está atuando no mercado de café e seus segmentos há 25 anos. Neste tempo, adquiriu experiência no ramo de solúveis e máquinas de café para venda e locação. Fundada em 1974, é pioneira em fabricação de máquinas de CAFÉ Self service.  Em 2008 a Alfa passa a ter o controle acionário dos Autômatos Industrial S.A
2003	A Panfoods Co. Ltd. cria uma unidade na Inglaterra com o nome de Alliance Coffee Company - em sociedade com a empresa Seda Solubles S.L., empresa espanhola - o objetivo é a comercialização dos nossos produtos no Reino Unido.
2004	Alliance Coffee Company Liofilizados, na cidade de Palência, Espanha, também em parceria com a Seda Solubles, que abriga uma fabrica para produção de café solúvel liofilizado em operação a partir de 2006.

Fonte: Cia. Alfa Alimentos

No Brasil, a Alfa, é a terceira maior empresa de solúvel em capacidade de produção e a segunda marca mais vendida, sendo mais conhecida nos estados do sul do país, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Na Romênia a empresa é uma das marcas líder de mercado. Na Tabela 1 o demonstrativo da distribuição geográfica das exportações da companhia e do desempenho do setor.

**Tabela 1** - Distribuição geográfica dos mercados em ( %)

Ano	EUA	Europa		Ásia	Outros	Total
		Ocidental	Oriental			
1998	7,79	25,72	30,65	21,76	14,07	100
1999	16,16	24,50	21,93	25,21	12,17	100
2000	6,01	26,04	26,49	31,66	9,80	100
2001	10,13	25,41	24,08	33,65	6,73	100
2002	17,26	31,60	16,83	29,93	4,38	100
2003	17,19	31,71	19,28	26,31	5,51	100
2004	25,23	15,29	20,65	28,87	9,99	100
2005	17,28	18,30	35,29	17,31	11,82	100
2006	22,01	25,70	13,57	28,38	10,34	100
2007	26,26	19,78	14,77	30,67	8,52	100
2008	25,16	20,46	10,94	33,10	10,34	100
2009	15,85	20,69	11,57	40,57	11,32	100
2010	23,65	15,69	11,96	36,97	11,73	100

**Fonte:** Demonstrações Financeiras - Exercícios de 2010

**Nota:** Inclusive exportação de café solúvel das empresas controladas (em volume físico exportado).

### 3.2 PRÊMIOS

Em função do trabalho desenvolvido pela organização, esta foi reconhecida diversas vezes, por meio de premiações, como apresentado no Quadro 6.

**Quadro 6 - Prêmios Cia. Alfa Alimentos**

Prêmio	Descrição
Revista FORBES – As melhores empresas do ano 2001 – As 10 melhores indústrias de alimentos e bebidas	2º lugar na classificação do ranking FORBES 2000
Guia Exame – As 100 melhores empresas para você trabalhar – ano 2001	Classificada entre as 100 melhores e em terceiro lugar entre as empresas do ramo de alimentos
FIEP 2000 - Prêmio Paraná de Qualidade e Produtividade	Com os trabalhos: Recuperação de Água no Processo e Produtivo (Cia. Iguçu) e Economia de Água (Macsol)
Prêmio Maiores Exportadoras do Paraná	Recebido o prêmio nos anos de 1994, 1996 e 2001.
Prêmio Expressão de Ecologia (2003)	1º Lugar na categoria Conservação de recursos naturais - água (trabalho de economia e reuso)
Homenagem da Revista Meio Ambiente Industrial e da Prefeitura de São Paulo pelos 450 anos da cidade (2004)	Homenagem pela marca histórica de 1.500 Certificações em Conformidade com a Norma ISO 14.001 no Brasil
Prêmio Expressão de Ecologia (2005)	1º Lugar na categoria Programa de Gestão Ambiental do setor alimentício (trabalho de redução de resíduos sólidos)
Prêmio Expressão de Ecologia (2006)	1º lugar na categoria Controle da Poluição das indústrias alimentícias do Sul (uso da Borra de Café para obter energia) .
Prêmio como destaque no anuário de responsabilidade social da revista expressão 2007 - Categoria Fornecedores	Café Iguçu entre as 5 empresas destaques na região Sul
Prêmio Expressão de Ecologia (2007)	1º Lugar na categoria Programa de Gestão Ambiental do setor alimentício (trabalho de redução no uso de derivados de madeira)
TOP Ambiental 2004 a 2007 (Indicadores medem o impacto da preservação do meio ambiente na mente do consumidor e as mais reconhecidas por ações junto a comunidade na mente do consumidor Paranaense)	2004 - 5º lugar / 2005 - 6º lugar / 2006 - 4º lugar / 2007 - 5º lugar
TOP Social – Paraná	2004 e 2005 - 7º lugar – 2004/05
Prêmio como destaque no anuário de Gestão Sustentável da revista expressão 2008 - Categoria Meio Ambiente	Café Iguçu entre as 5 empresas destaques na região Sul

**Fonte:** Cia. Alfa Alimentos

### 3.3 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Em dezembro de 2002, a área de recursos humanos da empresa fez uma revisão da sua missão e visão de futuro, para se adequar às estratégias de longo prazo. O trabalho teve a participação de colaboradores de várias áreas, culminando com a declaração da nova missão e visão, assim como a identificação dos valores da empresa.

O setor de comunicação interna da empresa está subordinado à diretoria de Recursos Humanos e Treinamentos e desenvolve ações como publicação do Jornal Alfa de tiragem bimestral, manutenção da TV interna Alfa, dos murais internos, *e-news* e treinamentos.

A comunicação externa é de responsabilidade da área de *marketing* que fica no escritório da empresa em São Paulo, atuando ao lado do presidente e de outros diretores.

As políticas de recursos humanos (Quadro 7) estão descritas no Manual do Colaborador Alfa (2007):

### Quadro 7 - Políticas de recursos humanos

Item	Descrição
Ambiente de Trabalho	Ter um ambiente saudável, que possa contribuir para a motivação e satisfação dos colaboradores no desenvolvimento de suas atividades e nas relações de trabalho.
Planejamento de RH	Planejar as necessidades atuais e futuras, mantendo registros que permitam o pronto atendimento das necessidades de manutenção do quadro de colaboradores.
Recrutamento e Seleção	Identificar fontes internas ou externas que permitam o pronto atendimento quando necessários, no que se refere ao recrutamento e seleção de pessoas com o perfil adequado, tendo em vista o aproveitamento de pessoas nas diversas atividades desenvolvidas no grupo.
Comunicação e Criatividade	Possibilitar meio e clima para o desenvolvimento amplo de comunicações e informações, utilizando meios de comunicação específicos, bem como incentivar a criatividade e melhoria contínua através de sugestões individuais ou de grupos de trabalho, a fim de assegurar a participação, envolvimento e comprometimento integral dos colaboradores para com os objetivos da empresa através de melhoria e aperfeiçoamento dos métodos de trabalho.
Avaliação	Avaliar sistematicamente o desenvolvimento dos colaboradores a fim de assegurar um bom aproveitamento das competências e habilidades, visando manter programas específicos de treinamento, capacitação, desenvolvimento e orientação.
Remuneração	Remunerar de forma justa e adequada, mantendo o equilíbrio entre os colaboradores das empresas do Grupo Alfa, considerando as melhores práticas, observando os mercados de trabalho setoriais e regionais.
Benefícios	Manter programas de benefícios que estejam alinhados com a capacidade financeira da empresa e expectativas dos colaboradores.
Educação e Desenvolvimento	Manter o programa de orientação visando a integração à empresa e ao setor de trabalho, bem como oferecer condições de desenvolvimento profissional e pessoal, buscando que se adquira conhecimentos e habilidades que permitam melhor desempenho na execução de suas atividades atuais e futuras, em consonância com as estratégias e as metas da empresa.
Valorização do Trabalho	Proporcionar oportunidades de crescimento e valorização do trabalho através de movimentações dos colaboradores, estimulando e motivando ao auto-desenvolvimento, através de transferências efetivas ou treinamento/habilitação em novas atividades.
Desligamento de Pessoal	Manter programa de preparação para minimizar os problemas decorrentes do desligamento do trabalho em função de aposentadoria.
Segurança e Saúde Ocupacional	Proporcionar condições humanas e materiais adequadas para preservação da saúde do colaborador e manter programas de prevenção e conscientização.
Legislação Trabalhista	Estabelecer, manter e comunicar normas e procedimentos que orientem as atividades da gestão dos recursos humanos, atendendo a legislação vigente.

**Fonte:** Adaptado do Manual do Colaborador Alfa (2000)

Para viabilizar as políticas de recursos humanos, criaram-se alguns mecanismos e programas já em funcionamento e outros que ainda estão em fase de estudos. Procurou-se citar alguns que estão em funcionamento atualmente.

Os canais de comunicação,

**QUADRO 8**, têm a finalidade de disseminar informações, bem como proporcionar integração entre os funcionários.

## Quadro 8 - Canais de comunicação

Canais	Definição
Painel Eletrônico (desde 2002)	Painel eletrônico estrategicamente localizado que divulga mensagens de caráter emergencial ou de interesse coletivo.
Murais	Padronizados, instalados em locais de fácil visualização, informam sobre: aniversários, convites, movimentações internas, notícias gerais da empresa, qualidade de vida, campanhas, entre outros.
Cantinho do 5S (desde 1992)	Padronizados, instalados em todos os setores da empresa, de fácil visualização, informam sobre estrutura do 5S, metas, padrões da área e outros assuntos relacionados ao Movimento 5S
Banner (desde 2001)	Padronizados, colocados em locais de fácil visualização, e nas salas de reuniões e de treinamento, informam sobre a missão, visão, valores da organização e Política de Gestão Integrada.
Corind (desde 1980)	Comitê de Relações Industriais, composto de representantes dos colaboradores, eleitos por votos e representantes indicados pela organização, atua como interface nas comunicações de interesse dos colaboradores.
Jornal Alfa (primeiro exemplar publicado em 73 e reiniciado em 1982 até hoje) e TV Alfa (desde 1990)	O objetivo do jornal interno é integrar e transmitir aos colaboradores informações sobre a empresa, novos projetos, melhorias, festas de integração, benefícios, esportes, entre outros. Mostra as diversas ações dos diferentes setores através de notícias e reportagens. O Jornal Alfa existe há 33 anos com circulação trimestral. O TV Alfa existe há 13 anos com apresentação mensal.
Semana da Qualidade (desde 1992)	Uma semana dedicada à apresentação em plenária, de trabalhos de melhorias ( <i>Kaizen</i> ) realizados nas áreas e empresas do grupo, no mês de junho, onde se comemora também o aniversário da empresa com os colaboradores, que recebem brindes e apreciam refeições especiais acompanhadas de música ao vivo. Nesta semana também são realizadas palestras com a participação de colaboradores e seus familiares. A semana é coordenada pelo Movimento 5S.
Semana da Saúde (desde 1989)	Realizada de dois em dois anos com o objetivo de prevenção e preservação da saúde e qualidade de vida. É extensiva aos colaboradores e dependentes, e trata de temas atuais através de palestras. Também são realizados exames (diabete, colesterol, acuidade visual e pressão arterial).
SIPAT (desde 1977) SIPI (desde 1992)	Realizada anualmente com o objetivo de prevenção e preservação da saúde, segurança no trabalho e Qualidade de vida. É extensiva aos colaboradores e dependentes; tem duração de uma semana com palestras diárias, teatros, shows, check-list e orientações aos motoristas, treinamentos práticos de prevenção e combate a incêndio, segurança no lar e no trabalho.
Nosso Grupo (desde 2000)	Grupo criado com o objetivo de pensar em formas criativas para comunicar, integrar e motivar os colaboradores.
Reuniões Relâmpago (desde 2002)	Conduzida por facilitadores do Sistema Integrado de Gestão e Técnicos de Segurança, visando ações corretivas e preventivas assim que o problema acontece.
Canal de Comunicação do 5S (desde 1992)	Representantes das áreas que se responsabilizam pela comunicação no que se refere ao programa de qualidade – Movimento 5S.
Festa de final de ano (Desde o início da empresa)	Em dezembro é realizado jantar de confraternização com a participação dos colaboradores e cônjuges, com homenagem aos colaboradores que completam 10,



	20, 25, 30 e 35 anos de dedicação ao Grupo Alfa, quando recebem presentes especiais. Durante a comemoração o Presidente discursa relatando os cenários do passado e futuro, as conquistas do ano, o resultado da empresa e as expectativas para o próximo ano, enaltecendo o trabalho de todos os colaboradores.
Integração ao Trabalho (Desde o início da empresa)	Todo novo colaborador passa pelo processo de integração, o qual se inicia com a apresentação de todos os membros da Diretoria e uma mensagem especial do Presidente. Os colaboradores também se auto-apresentam e inicia-se um processo cuja primeira fase tem duração de dois dias. Este procedimento se aplica também às contratações das empresas terceirizadas e estagiários.
Cafê com Notícias (desde 2004)	Responsável em levar a todos os colaboradores informações diretas da diretoria, notícias divulgadas através de e-mail e editais. Início em 2004
Aerograma e Linha 0800 (desde 2004)	É um canal de comunicação que permite uma ligação direta com a diretoria da empresa e o RH através de mensagens eletrônicas ou escritas.
Jornal Mural (2008)	Jornal semanal afixado em locais estratégicos, visa levar informações rápidas e atuais de interesse apenas dos colaboradores
Cafê Com o Presidente (2004)	É um canal de comunicação que permite uma ligação direta entre o presidente e os colaboradores
Comitê de Conformidade e Criação do Código de Ética e Manual de Conformidade (Compliance) (2010)	É um canal de comunicação que permite uma ligação entre colaboradores e alta direção quando este percebe alguma não conformidade em relação a ética ou exposição da empresa a algum tipo de risco.

**Fonte:** Cia. Alfa Alimentos

Dentre os canais de comunicação listados pode-se mapeá-los como ferramentas da comunicação informacional ou oportunidades de existência da comunicação relacional. Sendo

assim, podem ser considerados veículos informacionais: painel eletrônico, murais, Cantinho do 5S, Banner, Jornal Alfa, Semana da Saúde, SIPAT, Reuniões Relâmpago, Canal de Comunicação do 5S, Festa de Final de Ano (discurso do Presidente), Integração do Trabalho, Café com Notícias, ferramentas de divulgação de dados, notícias e acontecimentos, assim como de orientações para os funcionários. Já o Aerograma e Linha 0800 são canais de manifestação dos funcionários junto à empresa que garantem o anonimato para que estes manifestem dúvidas ou problemas internos.

Oportunidades para a existência de comunicação relacional podem ser identificadas por meio do Corind, Semana da Qualidade, Nosso Grupo, Café com o Presidente (que acontece com a participação das lideranças), Comitê de Conformidade e Ética, pois são momentos em que os participantes podem se manifestar, dialogar.

Entretanto, no decorrer na pesquisa percebeu-se que mesmo veículos identificados como informacionais divulgam conteúdos gerados a partir da troca de ideias e construção de significados entre integrantes de várias áreas, ou seja, a existência da comunicação relacional permeando o processo, como detalhado na análise dos dados, o que reafirma a prática da política da Cia. Alfa que incita o diálogo, a conversa, a discussão, ou seja, a comunicação tanto informacional quanto relacional são valorizadas e explicitadas.

### 3.4 RESPONSABILIDADE SOCIAL

A Companhia incentiva e apoia os trabalhos voluntários de seus colaboradores e das empresas controladas com apreciáveis resultados de cunho social, podendo-se citar, dentre alguns, apoio aos trabalhadores das confecções da Associação Humanitas e de Assistência a Pessoas Hospitalizadas. Objetivando ainda contribuir com o desenvolvimento da comunidade em que está inserida, a Companhia, em parceria com o Governo Federal, participa do projeto “Escola de Fábrica” com a finalidade de preparar jovens para o mercado de trabalho, fornecendo a estrutura, os materiais e disponibilizando horário para os colaboradores atuarem voluntariamente como professores. Além destas ações, em 2007 a Companhia aprovou a destinação de, aproximadamente, R\$ 468 mil para a constituição de uma fundação, sem finalidade lucrativa, com objetivos educacionais, a ser denominada “Fundação Marubeni-Alfa Alimentos”, não trazendo, entretanto, esta fundação nenhum ônus ou compromisso adicional à sociedade.

A empresa oferece, também, doações anuais a entidades assistenciais, filantrópicas e hospitais da região, ações estas, entendidas pela organização, como Responsabilidade Social, além de fazer campanhas de doação de alimentos através de arrecadação dos colaboradores e doação da borra de café para agricultores da região em substituição ao uso de fertilizantes químicos.

### 3.5 PROGRAMAS DE QUALIDADE

#### 3.5.1 Movimento 5S

Programa de qualidade lançado em 1992 e em plena atividade até hoje, o

Movimento 5S é uma filosofia de trabalho que prima pela excelência e melhoria contínua, baseado em cinco palavras japonesas que iniciam com a letra "S", *Seiri*, *Seiton*, *Seisô*, *Seiketsu* e *Shitsuke*, que significam arrumação, ordem, limpeza, higiene e disciplina, respectivamente.

Pode-se dizer que este programa é uma espécie de educação continuada e que permeia a cultura da organização. Estes princípios sempre são utilizados nos estudos e projetos da organização. Todos os anos acontecem a Plenária do Movimento 5S, onde cada área apresenta os “*Kaizens*”, ou seja, as melhores práticas de suas áreas.

### 3.5.2 Meio Ambiente e Sistema Integrado de Gestão da Qualidade

Como afirma a Alfa Alimentos, ciente, também, da importância da relação com os clientes, colaboradores, consumidores, comunidade, fornecedores, acionistas e demais parceiros, e em linha com a política de preservação e proteção do meio ambiente, da preocupação com a saúde e a segurança dos colaboradores e do compromisso com a qualidade dos produtos, a Companhia, certificada, desde 2002, em 2005 obteve a re-certificação, por mais 3 anos, da ISO 9001:2000, ISO 14001:2004 (ambas com reconhecimento internacional) e da OHSAS 18.001.

No âmbito do compromisso com a garantia dos seus produtos, a empresa possui desde 2005 a certificação ISO 22000 – Segurança de Alimentos e também a certificação BRC (*British Retail Consortium*) para o mercado Inglês. Essas certificações são o reconhecimento de que a empresa possui um sistema de segurança de alimentos para que seus produtos não causem dano à saúde do consumidor. Por fim, destaca-se as certificações de 3 selos de café orgânico, que permitem comercializar café solúvel orgânico nos mercados brasileiro, europeu e americano e também a certificação *Fair Trade* e o selo Hallal que permite a venda para o mercado israelita, como representado na Figura 3.

Visando a disseminação de práticas de preservação do meio ambiente, são promovidos encontros periódicos com cafeicultores da região, com distribuição de cartilhas educativas e, em 2005 foi realizada uma reunião-palestra sobre recuperação de matas ciliares e reserva legal. A Companhia promoveu a recuperação da mata nativa e da mata ciliar de uma área rural de sua propriedade. Como resultado dessas e outras ações a empresa recebeu o mais importante prêmio ambiental da região Sul do Brasil - Prêmio Expressão de Ecologia - e, por ser referência de preservação do meio ambiente na região, recebe visitas de estudantes

de várias escolas, de diferentes níveis, o que permite, dessa forma, contribuir também, para a educação ambiental regional.

**Figura 3 – SIG e Selos de certificações**



Kosher - 1999



Novembro de 2002



Novembro de 2002



Novembro de 2002



Novembro de 2004



Dezembro de 2004



Maio de 2005

Agosto de 2005 (BR)



Agosto de 2005 (EU)



Fevereiro de 2006



Marco de 2006



Portanto, por ser uma das maiores empresas do segmento e pela sua atuação em relação à sustentabilidade, com destaque para as dimensões ambiental e social, a Cia. Alfa Alimentos foi escolhida para o estudo de caso, sendo empresa referência do seu segmento e para outras áreas de alimentos.

## 4 MÉTODO DE PESQUISA

### 4.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Os estudos interpretativos argumentam que o mundo social não pode ser entendido da mesma maneira que o mundo físico e o mundo natural; a realidade é um processo emergente, uma extensão da consciência humana e da experiência subjetiva (HATCH; YANOW, 2003; VERGARA; CALDAS, 2007), que procura verificar como as pessoas criam e comunicam significados em situações particulares, tornando-se importante considerar tanto como as pessoas, individualmente ou em grupos, criam significados nas organizações por meio da interpretação dos discursos (proferimentos), histórias, rituais, símbolos, atos, interações (subcultura) produzindo múltiplos significados e interpretações de acordo com seu próprio contexto cultural e como tudo isso se mistura para a realidade social da organização (HATCH; CUNLIFFE, 2006).

A posição ontológica dos teóricos interpretativistas em comunicação sustenta que a realidade social existe na forma de múltiplas construções mentais e defendem epistemologicamente a subjetividade que propõe que não há leis universais ou relacionamentos casuais para fazer deduções sobre o mundo social, pois a realidade é socialmente construída e só pode ser compreendida levando-se em conta o ponto de vista dos envolvidos (MILLER, 2005).

Ainda de acordo com Miller (2005), “teorias interpretativas ajudam na compreensão do mundo que é socialmente construído por meio da comunicação e da interação comunicativa, e procuram refletir a complexidade do mundo social e do seu processo de construção do mundo social” (MILLER, 2005, p. 61, tradução nossa).

É por meio do estudo interpretativista que se torna possível compreender como o indivíduo interage com outros e como eles sofrem o processo de mudança. (MCAULEY; DUBERLEY; JOHNSON, 2007). Portanto o processo de criar significado passa pelo desenvolvimento individual, o indivíduo com outros, o grupo e a mudança de perspectiva.

Baseado em Berger e Luckmann, a “construção social da realidade acontece na interação entre homem e seu mundo social de maneira a produzir a identidade individual e a realidade vivida, por meio do processo de externalização, objetivação e internalização” (HATCH; CUNLIFFE, 2006, p. 44).

Pesquisas empíricas de cunho subjetivista abarcam a “visão de mundo dos sujeitos, definem amostras intencionais, selecionadas por tipicidade ou por acessibilidade, obtêm os dados por meio de técnicas pouco estruturadas e os tratam por meio de análise de cunho interpretativo” (VERGARA; CALDAS, 2007, p. 226).

Portanto, partindo da abordagem interpretativista, a pesquisa teve como objetivo analisar a comunicação que se processa contribuindo para o entendimento do indivíduo sobre as práticas de sustentabilidade, por meio de pesquisa qualitativa com o estudo de caso único como método mais eficiente para o aprofundamento da realidade.

A pesquisa qualitativa exige do pesquisador a imersão no contexto a ser analisado e apresenta como características “o ambiente natural como sua fonte direta de dados; a preocupação-chave é a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos participantes, e não dos pesquisadores (...) focalizando processos, significados e compreensões (GODOI; BALSINI, 2006, p. 96).

Segundo YIN, (2010), o método possibilita observar um fenômeno do cotidiano e a sua relação com um contexto, no qual as suas influências recíprocas não são muito claras. A aplicação do estudo de caso mostra-se especialmente adequada em situações da vida real, nas quais a diversidade de fatores pode intervir no contexto, tornando-se uma importante fonte descritiva de informações a respeito do tema abordado.

A caracterização do estudo de caso demonstra o interesse do pesquisador para compreender em profundidade os processos sociais que ocorrem num determinado contexto, passando a enfatizar seu significado para os vários envolvidos (GODOI, 2010).

O estudo de caso, de caráter qualitativo interpretativo, tem, na sua essência, a “descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se às suposições teóricas” (GODOY, 2010, p.124). Esse tipo de estudo permite o desenvolvimento de uma análise crítica por parte dos pesquisadores baseada em percepções subjetivas para um melhor entendimento do objeto pesquisado.

Ludke e André (1986, p.18) ponderam que, no estudo de caso, o conhecimento a respeito do tema “se refaz constantemente”. Dessa forma, é de fundamental importância a natureza interpretativa da pesquisa. A subjetividade e a interpretação do objeto de pesquisa consideram as várias manifestações, situações e interconexões que envolvem o contexto do objeto estudado.

Os relatos dos depoimentos associados à análise documental e à observação do pesquisador, como descritos no item “4.2 Coleta dos dados” foram analisados com a teoria aqui descrita.

#### 4.2 COLETA DE DADOS

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

O levantamento de informação documental ocorreu a partir de materiais de divulgação da organização que faziam referência ao tema sustentabilidade ou correlato a este. Para tanto foram analisados: o manual do colaborador, o jornal Alfa, edições de 2003 a 2011, distribuído aos funcionários, o estatuto do Comitê de Relações Industriais, folders de divulgação externa da Cia. Alfa Alimentos, site, material explicativo do Sistema de Gestão Integrada, além do documento oficial de divulgação da história, missão, prêmios, administração de recursos humanos e programas e planos de viabilização da política de recursos humanos da empresa.

Como afirmam Ludke e André (1986, p. 39) “os documentos constituem uma fonte poderosa de onde podem ser retiradas evidências que fundamentem afirmações e declarações do pesquisador”, pois estes surgem num determinado contexto e fornecem informações sobre esse mesmo contexto.

Como técnica exploratória, a análise documental pode indicar problemas exploráveis por meio de outros métodos, além de complementar as informações obtidas por outras técnicas.

A entrevista em profundidade foi realizada junto ao corpo diretivo, gerencial e administrativo da organização, pois permite ao entrevistador fazer as adaptações necessárias aos questionamentos, além de proporcionar a captação dos sinais da comunicação não-verbal, como gestos, expressões, entonações, importantes para a compreensão e validação do que foi efetivamente dito (LUDKE; ANDRÉ, 1986).

Com integrantes do quadro de funcionários da organização foi realizado o *focus group*, apropriado quando o objetivo é explicar como as pessoas consideram uma experiência, uma ideia ou um evento, já que as discussões permitem fornecer informações sobre o que as pessoas pensam, sentem ou como agem (OLIVEIRA; FREITAS, 2010).



Como explicam Oliveira e Freitas (2010), o *focus group* é um tipo de entrevista em profundidade realizada em grupo e que permite a análise da interação, pois os participantes influenciam uns aos outros por meio das ideias e colocações, durante as discussões.

Já a observação permitiu “apreender aparências, eventos e/ou comportamentos” realizada durante visitas de reconhecimento do local ou outras situações em que o pesquisador esteve presente (GODOY, 2010, p.133).

É pela observação direta, segundo Jaccoud e Mayer (2010), na abordagem interpretativa, que o pesquisador toma distância da descrição dos fatos para apreender as significações que os atores sociais atribuem aos seus atos, é interpretar mais do que explicar.

#### 4.2.1 Entrevistados

Os entrevistados foram definidos, inicialmente, a partir da identificação do organograma da empresa (Anexo A) buscando uma representatividade dos diversos setores que a compõe.

As entrevistas em profundidade foram realizadas com parte do quadro diretivo, gerencial e administrativo, seguida da realização do *focus group*, pois, como apontam Oliveira e Freitas (2010), tal atitude permite explorar, no *focus group*, questões surgidas na análise da primeira fase das entrevistas.

Inicialmente estavam previstas nove entrevistas em profundidade, considerando-se os gestores das áreas industrial, comercial e administrativo:

Na área industrial: diretor industrial e diretor da fábrica.

Na área comercial: diretor comercial e diretor da qualidade.

Na área administrativa: diretor administrativo, diretor de planejamento, gerente administrativo, profissional de comunicação.

Na área de staff, o coordenador do Sistema Integrado de Gestão, responsável pela qualidade da organização.

Entretanto ao solicitar o agendamento das entrevistas, foi detectado que a mesma pessoa exercia as funções de diretor industrial, diretor de fábrica e diretor da qualidade e que a direção comercial e administrativa ficava em São Paulo, inviabilizando o agendamento para a entrevista em profundidade.

Desse modo, foram realizadas 5 entrevistas sendo: i) direção industrial, de fábrica e de qualidade; ii) Supervisor de desenvolvimento de RH, por estar na empresa há 29 anos, passando referências da história da empresa; iii) responsável pela área de comunicação interna; iv) coordenador do Sistema Integrado de Gestão e v) Integrante do CORIND – Comitê de Relações Industriais, que a partir da análise documental, mostrou-se ser relevante para a pesquisa. O roteiro de entrevista pode ser visto no Apêndice A.

As entrevistas foram realizadas nos meses de outubro e novembro e no início de dezembro de 2011, foi realizado o *focus group*, com a participação de dois observadores externos, gravação e filmagem para registro e auxílio na análise dos dados. O *focus group* foi constituído por 11 funcionários, sendo 4 da área comercial, 5 da produção e 2 da área administrativa, respeitando a recomendação de Oliveira e Freitas (2010) de que um *focus group* pode ser constituído de no máximo doze integrantes. O roteiro de orientação para a condução do *focus group* encontra-se no Apêndice B.

#### 4.3 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi semiótica, ou seja, estrutural-textual, com abordagem diferenciada da análise de conteúdo, que privilegia informacional-quantitativa. A semiótica foca a análise das condições de produção, circulação e recepção dos discursos, relacionados à produção de sentido (GODOI, 2010), já a de conteúdo é mais imediata, descritiva, quantitativa, e permite desconsiderar a subjetividade do analista e os elementos contextuais (GODOI, 2010).

Esta dissertação aplica alguns princípios propostos por Tesch (1990 *apud* Godoy, 2010) os quais evidenciam um processo de análise sistemático e abrangente, mas não rígido, incluindo uma atividade reflexiva. Dessa forma, os dados das entrevistas em profundidade e *focus group* foram segmentados em unidades relevantes e com sentido próprio, mantendo a conexão com o todo, sendo categorizados para facilitar a análise comparativa dos dados com a teoria.

Soma-se às categorizações, uma análise baseada na proposta de Mattos (2010), que considera o contexto pragmático do diálogo, o significado nuclear da resposta, ou seja, o que o entrevistado respondeu e quais fatos de linguagem deixam isso evidente; os significados incidentes, que surgiram no decorrer das entrevistas, que se mostraram relevantes

e as suposições implícitas a respeito do contexto, o que permitiu direcionar as interpretações das questões que emergiram à luz da teoria apresentada inicialmente.

A partir dessas concepções foi possível a organização dos dados, iniciando-se pela apresentação do contexto pragmático, seguida da análise do significado nuclear das respostas, significados incidentes e suposições implícitas.

#### 4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Evidentemente, a pesquisa tem suas limitações, neste caso, a impossibilidade de entrevistar os diretores da área comercial e financeira, pessoalmente ou virtualmente, em função da permanência destes em São Paulo, o que cerceou a visão do pesquisador sobre sustentabilidade na perspectiva dessas áreas.

Além do fato da limitação de acesso total ao que se passa nos pensamentos de cada entrevistado, dificultando a interpretação pura da realidade de cada um, afinal há múltiplas realidades no mesmo espaço, que ocorrem naturalmente durante diferentes momentos experimentados pela organização. Assim como limitações do próprio pesquisador em interpretar todos os dados coletados de maneira completa.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O contexto pragmático, de um modo geral, permitiu a verificação de que a média de anos de trabalho na empresa foi de 18 anos e meio no caso das entrevistas individuais e 8 anos entre os integrantes do *focus group*. Percebe-se uma variação ampla de tempo de trabalho entre gestores e colaboradores que não ocupam cargo de chefia, apesar da média de tempo de trabalho dos funcionários da Cia. Alfa Alimentos ser de 10 anos, como divulgado pela área de Recursos Humanos. Essa diferença de tempo de trabalho entre gestores e colaboradores impactou apenas na contextualização histórica de fatores que levaram a empresa a atuar na área de sustentabilidade, pois como será descrito posteriormente, a internalização e práticas de sustentabilidade ocorrem independente do tempo de contrato entre funcionário e empresa.

Durante as entrevistas individuais em profundidade foi perceptível a colaboração de todos, sem receios de responder às questões levantadas, pois as resistências que surgiram inicialmente, tais como pensar muito antes de responder, escolher as melhores palavras para se expressar, questionar os objetivos das perguntas, se dissiparam no decorrer do trabalho do pesquisador de acordo com a condução das entrevistas, onde se notou um envolvimento maior do entrevistado.

Uma das prerrogativas para essa abertura durante as entrevistas pode ser entendida pelo fato de que o tema não trazia à tona nenhuma exposição negativa da empresa ou do entrevistado, pois se torna importante salientar que a Cia Alfa mantém uma coerência entre seu discurso sustentável e suas práticas, questão que será levantada no decorrer da análise dos dados, uma vez que esse assunto surgiu como uma suposição implícita.

Em contrapartida, no decorrer do desenvolvimento do *focus group*, observou-se um comportamento diverso das entrevistas individuais, onde se ressaltou pela própria técnica a facilidade de interlocução entre os integrantes, apesar de ser um grupo diversificado que não apresentou interação inicial. Quando concordavam com a fala do colega, sinalizavam com movimento gestual, o que aconteceu em muitos momentos e permitiu a percepção de existência de uma sintonia entre o pensamento dos funcionários expressados de forma verbal com gestual. Foi percebida uma hegemonia de entendimento e exemplificações sobre o tema discutido, o que permitiu identificar que, independente da área de atuação, há um processo de comunicação padrão da organização, que chega a todos os colaboradores.

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

O enfoque comunicacional parece sustentar-se na disseminação das informações acerca da sustentabilidade, manifestando-se na organização diferentes formas de tratamento relativo ao tema, dependendo da área e das pessoas envolvidas no processo. A percepção durante o *focus group* é de que em algumas áreas as conversas são tidas como atitudes do cotidiano mas, em outras, a informação que circula emana da organização. Em alguns momentos foi perceptível verificar que alguns participantes nunca tinham refletido sobre o assunto da sustentabilidade e que durante o *focus group* ordenavam suas ideias e ampliavam o entendimento sobre o tema, isto é, a informação sobre sustentabilidade na empresa é repassada, o funcionário coloca em prática, mas não há um amadurecimento sobre o assunto, o que acontece a partir de um processo de reflexão. Essa avaliação se revela inclusive na fala de um dos entrevistados:

é legal que dá até buscando nisso que você está falando (reuniões de DDS – Diálogo Direto de Segurança), o que eu vejo nisso que queira ou não queria acaba sendo uma sustentabilidade é uma retroalimentação que é o que o sistema SIG (Sistema Integrado de Gestão), porque o sistema só roda se você começa alimentando, se não num tem como, se não ele acaba. Isso com o meio ambiente com segurança, com a qualidade, o que deu errado eu tenho que usar, mas de uma forma de eu não deixe acontecer de novo, então se essas informações de falha não chegam, isso são retroalimentações. Se isso não chega no meu sistema não tem como eu manter ele sustentável, então isso é uma coisa normal que nós temos talvez a gente não acabe enxergando isso com o termo sustentável, mas que a gente faz. Que é feito é feito, que pra nós é a forma que se encaixa dentro desse sistema. (Coordenador do SIG)

Esse comportamento demonstra que as práticas de sustentabilidade estão enraizadas, isto é, culturalmente o funcionário recebe a informação (comunicação informacional) inicia o processo de prática, sem reflexão, mas como consequência da rotina do trabalho ou até mesmo por uma exigência do próprio ambiente de trabalho, uma vez que a questão sustentável já é uma prática validada pelos membros da Cia Alfa. Pode-se inferir que os momentos de reflexão, de discussão entre os indivíduos, os quais são proporcionados na comunicação relacional, ocorrem na organização dependendo do tema, dos setores e colaboradores envolvidos, sendo possível, dessa forma, a construção de um sentido individual sobre a sustentabilidade. Na prática desse processo surgem, comportamentos que possibilitam mais pró-atividade por parte do colaborador, em relação ao nível de conhecimento e conseqüentemente profundidade nas atitudes relativas à sustentabilidade.

As leituras das entrevistas e das discussões realizadas no *focus group* foram dirigidas no sentido de se observar o contexto pragmático do diálogo, o que permitiu organizar os significados nuclear, incidente e suposições implícitas, tendo sido identificadas nas categorias resumidas no Quadro 9, as quais possibilitaram o desenvolvimento de uma análise do significado pragmático da conversação.

### Quadro 9 – Categorias identificadas na análise dos dados

Significado Nuclear	Significado Incidente	Suposições implícitas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entendimento individual de sustentabilidade</li> <li>• Sustentabilidade na Cia. Alfa Alimentos</li> <li>• Comunicação - acesso à informação</li> <li>• Monitoramento</li> <li>• Reconhecimento e Valorização</li> <li>• Elaboração de conceitos divulgados pela comunicação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• História e o papel dos decisores</li> <li>• Envolvimento do colaborador</li> <li>• Legislação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orgulho de trabalhar na Cia. Alfa Alimentos</li> </ul>

Fonte: autoria própria

O detalhamento da análise dos dados inicia-se a seguir com as categorias de significado nuclear, seguida do incidente e das suposições implícitas, as quais permitiram responder ao problema da pesquisa.

#### Entendimento individual de sustentabilidade

As respostas por parte dos entrevistados mostram-se homogêneas, como exemplificado a seguir. Emerge das falas a existência de um equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade como propõe Elkington (1998): as dimensões ambiental, social e econômica. Além de ser similar ao conceito institucionalizado nas organizações que foi difundido pelo *World Commission on Environment and Development* (1987) que envolve a satisfação das necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades.

É você garantir que o seu negocio ele consiga ser perene ao longo do tempo, de todas as formas, ele ser sustentável, então ele consegue, porque não adianta você estragar o meio ambiente porque você pode chegar lá no futuro e não ter pra quem vender, então a sustentabilidade pra mim é isso, então você pode garantir que o negocio ele vai ser possível pro resto da vida (Supervisor de RH).

Tem que atender a três fatores, um ligado a questão de economia, então se é alguma coisa que vai gerar mais custos ou que você não vai conseguir arcar com aqueles custos por muito tempo já não é sustentável. É uma coisa ligada a melhoria no meio ambiente e é uma coisa ligada na melhoria na qualidade de vida das pessoas (Responsável pela Comunicação).

É você conseguir conciliar as necessidades dos teus clientes porque é quem suporta todo negócio, as necessidades de toda a organização, os sócios e acionistas cumprindo toda a legislação pertinente de toda essa área de sustentabilidade, no nosso caso, por exemplo, na ISO 14.000, nas relações com o meio ambiente, emissões a forma de reciclagem de materiais etc.. Então é um conjunto, mas sempre pensando de uma forma que eu possa satisfazer todo o conjunto de entidades que fazem parte de uma organização, não simplesmente olhar o processo mais puro possível, então a gente tem que ter um processo que consiga reciclar ou consiga reaproveitar ou consiga reorganizar sem que isso esteja inserido dentro de um contexto comercial (Diretor).

Sustentabilidade é nesse conceito de que ecologicamente você não agride que você não esgota os recursos é bem amplo né não só a questão ecológica mas social, econômica cultural até, então de pensar o negocio pras próximas gerações, nesse sentido (Funcionário operacional).

É você sustentar aquilo que você tem no momento mas guardando também para as gerações futuras ... (Funcionário operacional).

E ainda com esses recursos a gente conseguir economizar ele, pra ser sustentável pras futuras gerações mesmo usando os novos recursos tendo essa sustentabilidade a gente conseguir ainda uma economia (Funcionário operacional).

Eu também acho que não só nos recursos hídricos mas também nos recursos humanos, tem tudo a ver com.. ter recursos humanos competentes para que a empresa possa se manter dentro do mercado que ela consiga não só fazer uma boa gerencia dos seus recursos, elétricos, hídricos mas também que ela tenha toda uma competência de recursos humanos em cima disso pra que ela se mantenha sustentável e com isso ela consiga gerenciar os outros recursos que ela precisa pra se manter dentro de um ambiente globalizado, de maneira geral ela tem que ter um recursos humanos competente em todos os setores para que ela consiga a sustentabilidade no mercado (Funcionário operacional).

O interessante é observar a interpretação que os indivíduos fazem das dimensões, o que nos leva a inferir o entendimento do conceito e a vivência organizacional que se dá a partir das percepções individuais que se extrapolam nos relacionamentos tanto internos quanto externos. Outra observação que emerge das falas relaciona-se à sequência de

atividades e atitudes que se dá na visão de sustentabilidade como um processo e não uma atitude isolada, o que vai ao encontro do entendimento de empresa sustentável, na definição de Savitz; Weber, 2008 *apud* Silva; Mendonça (2010), que gera lucro, mas ao mesmo tempo protege o meio ambiente e melhora a vida das pessoas com quem se envolve, ou seja, é um conjunto de ações interligadas que permite entender se a organização é ou busca a sustentabilidade.

### **Sustentabilidade na Cia. Alfa Alimentos**

Quando questionados sobre o que é sustentabilidade na Alfa Alimentos, a compreensão é similar ao apresentado como entendimento do indivíduo, demonstrando que as definições individuais e da organização se fundem, o que pode ser comprovado ao serem questionados sobre as fontes que o ajudaram a construir a compreensão sobre o tema.

Os participantes creditam esse entendimento tanto ao ambiente externo (mídia, campanhas governamentais) quanto ao interno (Cia. Alfa Alimentos), mas as exemplificações ficam praticamente dentro da organização.

Na verdade acaba sendo um misto dos dois, é muita informação, com os meios de comunicação e a empresa também tem focado bastante na racionalização de recursos, papel, tudo que possa, também não só no custo, porque isso também implica em redução de custo, mas também pensando no meio ambiente, tudo aquilo que você descarta você está gerando um resíduo desnecessário que pode prejudicar o meio ambiente além do que, ela tem todos aqueles processos que você vai descartar uma coisa você tem que ter uma série de procedimentos pra descarte não é simplesmente jogar, vai usar os recursos que a gente tem, uma coisa acaba levando a outro, você não pode simplesmente descartar e também tem que conscientizar os seus recursos humanos, que somos nós mesmo, pra que isso seja feito de maneira consciente (Funcionário operacional).

Como afirmam Mcauley, Duberley e Johnson (2007, p. 286) “no modo como o homem age em conjunto dando significado para sua vida na organização e assim desenvolve e interpreta símbolos, metáforas e estórias que permitem o desenvolvimento de significados e o compartilhar a compreensão sobre o mundo”, percebe-se que se fundem os conhecimentos adquiridos fora e dentro da organização, mas o significado que o indivíduo dá para sua vida na organização parece prevalecer na sua vida pessoal, caso muito claro identificado na Cia. Alfa Alimentos, pois os entrevistados afirmam levar o que aprendem na organização para suas vidas fora da empresa.



O que eu acho é que assim o interessante é a organização que a gente tem aqui que a empresa passa pra gente de como melhorar o seu próprio ambiente na sustentabilidade tipo economias, melhorias e tudo isso aqui você recebe essa carga de informações aqui dentro e você leva pra fora, leva pra tua casa e tenta difundir isso pra tua família e passa isso pra frente (Funcionário operacional).

Entretanto, o significado e compreensão sobre a sustentabilidade variam de acordo com a responsabilidade e envolvimento direto ou não com o tema dentro da organização, e isso é fundamental na orientação das ações, como afirma Vizeu (2010), pois o indivíduo interpreta o mundo de acordo com o significado que atribuí aos fatos e às coisas:

Quanto maior a responsabilidade, acho que as pessoas são expostas a outros problemas, outras situações de uma visão mais crítica dentro de uma organização, ... pro pessoal mais operacional, a visão é mais do modelo ideal eu diria ou seja, o processo tem que funcionar tem todas as regras todas as normas todos os conceitos até porque ele tem que ter algum conjunto de informações pra poder desempenhar as funções, então eu acho assim por instancias cada um tem uma visão e um conjunto de atributos pra poder trabalhar, apesar de ter uma visão consistente universal todo mundo tem o mesmo grau de informação, dependendo das atividades as pessoas precisam de outras visões pra poder entender o mecanismo (Diretor).

Essa fala demonstra uma realidade encontrada dentro da organização, percebe-se um consenso entre os entrevistados sobre o que é a sustentabilidade na organização, pois ela se manifesta como um valor central, de acordo com a definição de Baldissera (2009), que tende a ter um significado de pressuposto básico para a continuidade da vida humana e não humana, já que eles, colaboradores, e a própria cidade onde a companhia está instalada, dependem da Cia. Alfa Alimentos. Como valor central em uma organização insere-se a fala, o diálogo, a conversa para uma prática que pode se revelar de inúmeras formas e com extensão para além da própria organização como observado nos depoimentos dos entrevistados. Nesse sentido torna-se premente abordar o contexto em que a comunicação se revela na Cia. Alfa Alimentos.

## **Comunicação**

Ao abordar a forma de acesso às informações sobre sustentabilidade, os entrevistados listam os veículos de comunicação da empresa e falam dos treinamentos, demonstrando com clareza a existência e o papel da comunicação informacional dentro da organização, na difusão dos conteúdos sobre a sustentabilidade. Ao mesmo tempo em algumas falas, a prática depende de atitudes pessoais de compartilhamento, de discussão do

processo de sustentabilidade com indivíduos que pertencem a uma mesma área da organização, por exemplo. O fato de utilizarem nas estratégias reuniões, discussões com grupos, demonstra a necessidade de ir além da questão informacional, tornando-se parte do processo a relacional, onde as pessoas parecem amadurecer o nível informacional nas conversações.

No início teve todo um bum na empresa na forma de falar o que a empresa a intenção da empresa e divulgar as regras do jogo, hoje nos temos, depois de tudo montado, pegando desde o início em 2001 pra preparar, foram elaboradas cartilhas foram preparados instrutores...foi feito esse trabalho com todos os funcionários inclusive os terceiros que fixam aqui dentro da empresa. ...a cada três meses com os chefes imediatos eu faço uma reunião trimestral, todos os supervisores e chefia tem acesso e ai eles passam pros subordinados deles (Coordenador do SIG).

Nós utilizamos veículos de comunicação interna, que são no nosso caso, o jornal que é uma revista na verdade, bimestral. Nós temos um programa de tv interna, jornal mural e temos também treinamento e eventos internos, em todas esses veículos de comunicação a gente procura passar o que a Alfa Alimentos está fazendo em termo de sustentabilidade (Responsável pela Comunicação).

Através dos meios de comunicação internos, a gente tem o mural, o jornal nós temos movimentos como o 5s, a DDS - Diálogo Direto de Segurança, que são reuniões semanais que são feitas com temas específicos ligados a segurança ou o meio ambiente, saúde e segurança então acho que de uma maneira geral tem meios muito bons (Funcionário operacional).

Durante os programas do SIG, a gente teve no próprio treinamento essas questões da sustentabilidade e a gente, o programa de treinamento a gente passa ele pra todas as pessoas que entram elas também é pra receber esse mesmo conceito, eu só não sei, não posso te garantir hoje, se eles entendem esse conceito dessa forma, a gente passa algumas coisas no jornal, nos temos um jornal, depois você vai ver, nos temos um jornal mural onde faz algumas coisas, mas eu não sinto assim que seja claro pra todos não... (Supervisor de RH).

Isso de todas as unidades, se o cara entrar em Porto Alegre, São Paulo, Santos, ele vai vir pra cá e fica aqui, então é a onde a gente passa essas informações, então no dia a dia ele acaba vendo pela organização da empresa a forma de se trabalhar com documentos tudo muito organizado, fruto dessa historia (Diretor).

Ao analisar os veículos impressos, em especial, o jornal, bimestral ou trimestral, de acordo com o ano de veiculação e que existe há 33 anos na empresa, é possível verificar que, de 2003 a 2011, período em que os exemplares foram disponibilizados pela Alfa para análise, todas as edições abordam assuntos relacionados às ações e atividades do SIG – Sistema de Gestão Integrado, às ações da Cia. Alfa Alimentos em relação ao meio ambiente e/ou assuntos de atividades de responsabilidade social desenvolvida pela organização, o que demonstra que temas relacionados à sustentabilidade, mesmo que não divulgados sob essa abordagem, é uma realidade na comunicação informacional da organização, pelo menos desde

2003, o que contribui para a compreensão de que essa é uma ferramenta de aculturação dos funcionários sobre o tema.

Somente na edição de abril/maio de 2009 é o que o termo sustentabilidade passa a ser utilizado e com grande destaque no jornal, com a divulgação da instalação da nova caldeira à biomassa que reduziu os efeitos do aquecimento global e contribuiu para a preservação ambiental ao usar cavaco e borra de café para gerar energia, proporcionando que a Cia. Alfa Alimentos usasse 85% de sua energia baseada em fontes renováveis.

Percebe-se que as atitudes iniciais da organização – nessa fala oficial, a partir da publicação no jornal, se dá na perspectiva ambiental, se observada as três dimensões.

A partir de 2011 foi identificada uma coluna específica sobre sustentabilidade, inserida no jornal, abordando a definição de sustentabilidade, baseada no *triple bottom line*, divulgando ações de responsabilidade social da organização junto aos colaboradores, junto à comunidade em relação ao meio ambiente e atuação junto ao município onde está instalada.

Demonstrando que mesmo que o conteúdo possa parecer, em parte, sem relação com o título da coluna, a definição por um espaço específico sobre o tema demonstra um amadurecimento e início de uma comunicação informacional mais específica para tratar do tema, já que segundo a pessoa responsável pelo jornal, afirmou ser esta uma coluna fixa do veículo.

Percebe-se que esse veículo busca padronizar as informações relacionadas à sustentabilidade, ou seja, é uma ferramenta com o objetivo de alcançar os objetivos organizacionais (MARCHIORI, 2008; BERLO, 2003), contemplando tentativas de doutrinar os subordinados para aceitarem e acreditarem nas metas da organização (HALL, 2004).

Como processo formal também desenvolvido pela organização o manual do colaborador, entregue durante o treinamento de integração que acontece durante dois dias, apresenta as informações da Cia. Alfa Alimentos, orientações de comportamento, apresentação do SIG – Sistema Integrado de Gestão, indica benefícios, programas, destaca o Comitê de Relações Industriais - CORIND, integrando o colaborador à forma de organização e funcionamento da organização. Material este, elaborado pela área de RH em conjunto com áreas envolvidas com os temas abordados, como coordenador do SIG, quando o tema é a qualidade, sustentabilidade.

O interessante é que apesar do desenvolvimento desses materiais informacionais, na fala dos entrevistados, tanto esses veículos, quanto os treinamentos servem

para mostrar o que é a sustentabilidade na visão da empresa, mas não os levam a vivenciar ou querer praticá-la, como se constata nas falas dos entrevistados.

É que assim, quando você faz o treinamento eles te mostram, olha, existe o banco de ideias e ele funciona assim, existe o 5S e ele funciona assim, então assim todas as ferramentas que existem, mas nenhuma delas fala assim, olha se você não fizer isso você vai ser mandado embora e também ninguém chega perto de você, se você faz errado, vai chegar e falar, olha aquilo é errado, entendeu, eu acho que a pessoa se adapta ao ambiente que ele está (Funcionário operacional).

Acho que é no dia a dia mesmo. (para colocar em prática as atividades relacionadas à sustentabilidade) (Funcionário operacional).

É por imitação das coisas (Funcionário operacional).

Você olha a pessoa e vê que as pessoas a sua volta não fazem aquilo, é que nem a questão de separar o lixo, tem um lixinho de cada cor e você vê que ninguém coloca errado, então porque eu colocar (Funcionário operacional).

Percebe-se pelas falas, que é a interação entre os sujeitos que os levam a praticarem ações relacionadas à sustentabilidade. As duas últimas falas demonstram claramente que os sujeitos interpretam as situações de modo diferente, sendo que a primeira frase “é por imitação das coisas” deixa transparecer a tomada de atitude de forma inconsciente, já que não demonstra nenhuma reflexão. Já o último depoimento exemplifica a reflexão do sujeito diante da situação, levando-o a seguir a conduta proposta pela organização de forma mais consciente. Nesse exemplo fica clara a forma pela qual as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas relações sociais cotidianas (OLIVEIRA e PAULA, 2008), contribuindo para as práticas de sustentabilidade.

Além dos veículos informacionais, os participantes, especialmente, do *focus group* valorizaram muito outros canais de comunicação existentes na organização, considerados eficientes como o CORIND - Comitê de Relações Industriais que conta com representantes de todos os setores da organização e tem como principal objetivo instituir um canal de comunicação entre a empresa, seus colaboradores e representantes, visando à análise, discussão e solução de problemas comuns.

Eu acho que de maneira geral sim (há espaço aberto para o funcionário falar), nos temos o CORIND que é um canal de comunicação dos funcionários, a CIPA que é especificamente pra segurança, agora nos temos o banco de ideias (Funcionário operacional).

E também se não quiser ser identificado tem o aerograma. Você pode mandar sem se identificar (Funcionário operacional).

Olha, o CORIND principalmente, porque tem pessoas que são representantes do funcionário então essas pessoas que recebem as informações (Funcionário operacional).

Eu acho que a maior situação é o CORIND, porque são pessoas específicas que reúnem em grupo e vai passar informação, e é esse grupo às vezes tem alguma coisa passa pra essa pessoa específica na qual ela leva pra ser discutido, então eu acho que esse daí é o que mais funciona hoje, nos meios de comunicação interno, tanto de receber quanto de mandar informações pra empresa (representante CORIND).

Entre as estratégias da organização de comunicação, o comitê se revela como um canal importante, pois possui integrantes indicados pela empresa e votados pelos próprios funcionários, de cada setor. Como afirma o integrante do CORIND:

É assim, o eleito é designado coordenador, que ele é alternado, uma gestão é entre os indicados da empresa e outra dos eleitos, aí o que acontece, o coordenador marca uma reunião, é uma reunião por mês, são as reuniões ordinárias, extraordinariamente a gente marca uma reunião, porque assim a gente privilegia o bem do Corind como canal de comunicação, então nós temos uma comunicação importante pra fazer, por exemplo, o pessoal gosta muito vai sair a pbrl (reajuste anual) o que que nós fazemos, primeiro nós chamamos o Corind e damos pra ele a informação, aí o que ele faz os representantes das áreas passam nas áreas que eles representam divulgando aquela informação e o processo inverso também, antes da reunião o coordenador pede pra que os representantes tragam assunto, ... se ele entender por bem que aquela reivindicação procede é bacana, vale a pena ser discutida e é o que a gente fala, nada é proibido a gente trata qualquer assunto, não quer dizer que a gente vai conseguir fazer todos os assuntos, mas a gente trata todos os assunto aí esse representante passa pro coordenador e ele inclui na pauta de reunião, aí na reunião a gente discute os assunto (representante do CORIND).

O interessante no estudo de caso é que é muito comum a existência de Comitês para discussões, definições de diversos temas da realidade organizacional, existindo abertura para manifestações dos funcionários e abertura frequente de diálogo. Percebe-se a comunicação relacional muito presente entre os integrantes do CORIND, pois há interação, discussão, trocas de ideias, para que juntos cheguem a uma decisão em comum e a partir de então, esta decisão, por meio da comunicação informacional é transmitida aos demais colaboradores. Entretanto vale observar que os representantes das áreas, responsáveis em divulgar os resultados das ações do CORIND, conseguem explicar, conversar com seus pares de área, podendo gerar outras situações de interação e troca de sentido, fazendo da comunicação informacional o início para a construção de novos significados, como proporciona a comunicação relacional e isso só é possível com o decorrer dos anos, com o amadurecimento dos comitês, por meio de uma participação mais efetiva dos funcionários como afirma um dos gestores:

Eu sinto assim que a participação é muito maior, mas é um aprendizado a chance de dar abertura porque dependendo da postura do nível hierárquico dentro de uma reunião ele pode inibir todo mundo de falar ou de todo mundo de participar então tem um cuidado atrás também, mas hoje é muito mais fácil, sem dúvida (Diretor).

Além da abertura para participação, a solicitação de criação de um comitê na Cia. Alfa Alimentos não depende da iniciativa sempre de uma área de comunicação ou outro setor específico:

é bem descentralizado, você tem o contato com a XXXX, ela é do RH então algumas decisões do RH ela coordena, na fábrica tem o SIG ou o 5S ou tem outro grupo de trabalho, então é bem disperso, não é algo... que demanda 1 ou 2 pessoa pra ter iniciativa... (Diretor).

Assim percebe-se que a comunicação da Cia. Alfa Alimentos é um processo contínuo sem distinção de começo e fim. O processo inclui a comunicação informacional se fazendo presente na organização e divulgação de informações, mas também demonstra a importância do processo relacional entre os membros da organização e o modo como estas relações, interações acontecem e assim, ambas (informacional e relacional) se fundem no cotidiano da organização, levando funcionários e gestores a colocar em práticas decisões e projetos organizacionais, ou seja, a comunicação se mostra contínua e complexa (MILLER, 2006).

De acordo com Petrini e Pozzebon (2010), são mecanismos necessário para legitimar a visão corporativa: o fornecimento de uma definição clara do papel da sustentabilidade dentro da empresa; a implementação de um programa de ensino para promover a sustentabilidade interna e externamente. Sobre o mecanismo fornecimento de uma definição clara do papel da sustentabilidade dentro da empresa, foi possível verificar que essa definição existe, difundida especialmente pelos meios de comunicação informacional como jornal interno e treinamentos, mas cuja internalização, significação, acontece no cotidiano da organização por meio das interações (comunicação relacional) que permitem uma interpretação e reflexão por parte dos funcionários, que então, vivenciam e praticam ações de sustentabilidade. Claro que, essa situação não se aplica a todos os funcionários, como apresentado na análise de dados, mas é perceptível a existência da comunicação relacional permeando o dia a dia organizacional.

Já o programa de ensino para promover a sustentabilidade, este existe por meio dos treinamentos constantes, mas mostrou-se importante como um fluxo informacional, pois para a implementação, esta depende das interações entre os sujeitos, como citado no parágrafo anterior, ou seja, é o cotidiano que os levam a praticar as ações de sustentabilidade.

## **Monitoramento**

Sobre o monitoramento do colaborador, se este está cumprindo as orientações propostas pela empresa em relação à questão da sustentabilidade, considerado por Petrini e Pozzebon (2010) outro mecanismo necessário para legitimar a visão corporativa sobre sustentabilidade, não foi identificado nenhum programa formal ou informal, além do acompanhamento exigido pelas certificações que a empresa tem, portanto o monitoramento existe seguindo os protocolos do Sistema Integrado de Gestão - SIG.

O interessante, durante as entrevistas, foi perceber que as práticas são tão intrínsecas à realidade organizacional, que é compreensível a não existência de nenhum outro processo de monitoramento, além dos exigidos pelas certificação de qualidade, ambiental, saúde, segurança e de alimentos que a Cia. Cafe Alfa possui. Dentro desse processo, são encontradas não-conformidades e estas são tratadas dentro do padrão do SIG. Esse acultramento que leva o funcionário a um comportamento de comprometimento elevado, foi identificado por uma auditoria externa, como afirma um dos entrevistados:

Nós tivemos a auditoria de re-certificação agora do dia 19 ao dia 23 de setembro e na reunião de fechamento está gravado, ... foi muito legal a auditora falar que, parabenizou a empresa. Nós conseguimos a certificação mas que ela entendeu que o público nosso está bem comprometido com o ela viu, então isso foi muito legal pra gente na hora do encerramento, fechamento e foi a primeira vez que nós gravamos a palavra dela, até pra gente usar isso pra levar pros funcionários. Então isso foi muito legal porque é uma forma de motivar as pessoas de uma forma que a gente continue nesse trabalho porque não é fácil você fazer com que as pessoas sigam regras, fazer com que as pessoas sigam motivadas e fazer com que elas fiquem comprometidas foi isso que ela colocou. Então isso ficou muito legal pra gente (Coordenador do SIG).

## **Reconhecimento e Valorização**

Sobre o reconhecimento e valorização dos funcionários pelas práticas de sustentabilidade, com exceção do reconhecimento da auditoria externa, como citado no tópico anterior, não há nenhum programa ou projeto que o faça, na opinião dos entrevistados. Entretanto no decorrer das entrevistas foi possível identificar várias formas de reconhecimento e valorização dos funcionários, mesmo que não seja divulgado ou trabalhada a comunicação com esse objetivo, ou seja, de identificar algumas ações da empresa como formal na valorização e reconhecimento do empenho e atuação dos funcionários:

A gente tem dois dias, que a gente chama de plenária, que é aonde o pessoal apresenta os trabalhos de melhoria que eles colocaram em prática, são projetos ou coisas simples, então é feito ali no grêmio e são duas manhãs, toda a diretoria participa, faz comentário no final sobre as ideias e ali a gente sempre faz um filme, que trata desses assuntos também da qualidade estendidas para a família (Responsável pela Comunicação).

Isso (a valorização) vai de cada gestor (Coordenador do SIG).

E o interessante é que depois do final da manhã (Plenária) que você tem lá 15 trabalhos que foram apresentados, o diretor, normalmente o superintendente ele faz um relato final de cada trabalho apresentado, então fica todo mundo na expectativa no final pra ver qual o comentário da direção da empresa sobre o trabalho que foi apresentado (Supervisor RH).

Dentro do próprio 5S a gente tem toda a estrutura e nós derivamos dentro desse programa um projeto que chama banco de ideias, a ideia é a gente fomentar os colaboradores a darem ideias desde sustentabilidade, redução do consumo de matérias, redução do desperdício, formas de trabalho (Diretor).

A valorização, nós temos anualmente, que todo mundo aqui espera em outubro, então essa seria entre aspas a valorização financeira, (participação nos resultados), (Funcionário operacional).

Percebe-se que o reconhecimento acontece de forma financeira, entendida pelo funcionário, como um benefício quando a empresa economiza, com a sua colaboração, e, portanto, ao final do ano, ele é beneficiado pela participação nos lucros.

Pela valorização de ideias que contribuam com a organização, o Banco de Ideias é um projeto recente, que está em funcionamento desde setembro de 2011 e recompensa os participantes com um churrasco. Este é um projeto, identificado pelos colaboradores como uma forma de reconhecimento e valorização das ideias relevantes para a organização.

Já a Plenária, programa do 5S que valoriza ações e implementações de melhorias que deram resultado, sendo que algumas dessas ações podem ser replicadas para outras áreas, foram citadas pelos entrevistados no decorrer da pesquisa e não quando questionados sobre a forma de reconhecimento e valorização.

Portanto, é perceptível que a comunicação não prioriza essas ações como forma de reconhecimento dos seus funcionários, não se mostrando muito atuante nessa categoria pesquisada.

Como afirmam Petrini e Pozzebon (2010), a implementação de um sistema de reconhecimento e valorização de práticas e iniciativas sustentáveis também são mecanismos necessários para legitimar a visão corporativa, mas que na organização estudada, identificou-se que apesar de não serem explorados pela comunicação como ações de valorização, acontecem com frequência por meio das plenárias do 5S, o que gera um fator



motivador importante para a existência do diálogo (CONDIT, 2006) sobre o tema, trazendo à tona várias referências dos sujeitos envolvidos, a oportunidade de interação e compartilhamento de sentidos, características estas da comunicação relacional.

### **Elaboração dos conteúdos divulgados pela comunicação**

Fator importante da compreensão do entendimento do que é sustentabilidade por parte dos colaboradores e demais *stakeholders* é a forma como são elaborados os conteúdos sobre sustentabilidade divulgados pela organização.

Como observado anteriormente, a definição de sustentabilidade divulgada pela organização está pautada no equilíbrio entre as três dimensões da sustentabilidade e no conceito difundido pelo *World Commission on Environment and Development* (1987), as quais podem ser observadas nos materiais da organização e nas falas dos entrevistados apresentadas no decorrer da análise dos dados. Além disso, foi possível identificar uma troca de opiniões e ideias entre diversas áreas, quando o assunto é o conteúdo do jornal interno, conteúdo de treinamentos, decisões dentro dos comitês, como exemplificado abaixo:

Eu como responsável pela comunicação interna eu coeto os assuntos que vão entrar na pauta, mas pra fechar a pauta nos temos um conselho editorial, esse conselho é multisetorial, então vem um lá da área industrial, um da comercial, outro da administrativa, temos um diretor que é o diretor de logística, então é bem assim, uma visão de várias áreas e eu como responsável faço essa coleta com as áreas e a gente fecha a pauta nessa reunião do conselho (Responsável pela Comunicação).

A gente faz junto (definição dos conteúdos de treinamento e material de divulgação) normalmente com quem está implantando o programa, a área de treinamento em conjunto (Supervisor RH).

Na época nós tivemos uma consultoria, e essa consultoria preparou também os facilitadores que seriam pessoas-chaves..., todo esse material que é passado, toda vez que é feita uma revisão ele passa por nós, eu sou o coordenador do sistema, sou o rd que é representante da direção perante aos órgãos certificadores ..., então todo o material que vai pro pessoal a gente tem umas pessoas-chaves tipo área de marketing, qual é a visão do marketing pra por isso, ou modificar isso (Coordenador SIG).

É possível verificar o envolvimento de representantes de várias áreas da organização, principalmente a que estiver ligada ao tema em discussão a ser trabalhado pela comunicação. Mesmo que o jornal e conteúdos dos treinamentos sejam uma forma de comunicação informacional, existe um processo relacional anterior à divulgação, na qual participam vários representantes da organização. Como afirma um dos entrevistados:

É o lado bom por ter dado oportunidade de discussão pra montar um mecanismo, até porque não deixa de ser uma forma de tentar minimizar a relação de ter uma ideia, materializar e depois vendê-la para o restante da empresa (Diretor).

Considerando a dificuldade de fazer com que 700 funcionários interajam entre si para dialogar sobre determinado assunto, é compreensível, portanto, a estratégia da área de comunicação em procurar por representantes setoriais e assim construir os conteúdos de comunicação.

Vale ressaltar que os conteúdos do jornal mural e da TV Alfa, não passam por um processo que envolva um conselho editorial, ficando restrito ao responsável pela elaboração dos materiais, entretanto este profissional, afirma se pautar também pelas definições de conteúdo do jornal para manter a mesma linha de comunicação por meio dos outros veículos.

Quanto ao material de marketing desenvolvido pela organização, este também aborda o tema sustentabilidade, de forma breve e apresentando a preocupação da empresa com a sustentabilidade, descrevendo as certificações. De acordo com a representante do setor de Marketing na Cia. Alfa Alimentos, todo o conteúdo desses materiais é desenvolvido pelo Marketing que fica em São Paulo, mas validado por todos os setores da Alfa que possuem relação com o conteúdo divulgado. Portanto, se a validação pelos setores acontecer efetivamente, percebe-se uma elaboração conjunta nesses conteúdos, assim como ocorre internamente com o jornal e treinamentos, permitindo a construção coletiva entre interlocutores dentro de um determinado contexto (LIMA, 2008; FRANÇA, 2002 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2010).

A partir das categorias com ‘significado nuclear’ foi possível buscar a resposta para o problema da pesquisa, o que será debatido posteriormente, ao término da análise das demais categorias que também contribuíram para ampliar a visão sobre a organização e complementar o entendimento sobre como a sustentabilidade é compreendida pelos indivíduos por meio dos processos de comunicação.

A seguir, iniciam-se as análises das categorias identificadas com ‘significados incidentes’, ou sejam, que surgiram no decorrer das entrevistas e se mostraram relevantes para a pesquisa.

## História e o papel dos decisores

A história da organização demonstra que a busca pelas normas e a preocupação com a sustentabilidade do negócio tem relação direta com o papel dos decisores, ou seja, da controladora e seus diretores. Sendo que em 92 iniciou-se o processo de implantação do 5S e em 2002 das certificações da ISO.

Diretor, uma vez, foi pro Japão e encontrou o 5S lá, ai ele trouxe...(Supervisor RH).

Eu fui um dos instrutores (implantação do 5S), o que marcou naquela época foi que, era um diretor do Japão que veio pra cá, e a gente estava passando uma época muito difícil de competitividade dólar baixo, matéria prima, como nos passamos 2008 e temos alguma coisa ainda pra esse momento, uma situação difícil de muita concorrência, nossa matéria prima alta o dólar, que nos somos exportação, 80% exportação, baixo então naquela época ele (5S) foi colocado até como um processo de sobrevivência da empresa ou a gente implantava o 5s ou a gente poderia fechar a empresa, foi direto, foi o que me marcou na época, foi o que seria aquele que não aceitasse as regras do jogo ele teria que sair fora, porque era um programa que vinha pra, porque ele tem três objetivos básicos, eliminar desperdício, melhorar a produtividade e melhorar a qualidade, então com a eliminação de desperdício a gente ia diminuir os custos, aumentando a produtividade e melhorando a qualidade que sempre foi ali a linha que a empresa adotou, produtos de alta qualidade (Coordenador SIG).

Começou em duas vertentes. A primeira vertente é que o acionista majoritário da empresa determinou que todas as empresas do grupo deveriam ter a ISO 14.000 ... por um outro lado, naquele momento a gente tinha uma visão olhando pra frente e a ISO estava muito em voga então se a gente vai fazer todo o esforço pra implementar ou se adaptar a uma ISO de meio ambiente, se não valeria a pena já pra atender uma visão futura de clientes a ISO 9.000 a 18.000 que é saúde e segurança ocupacional etc.. então isso veio de uma visão que a gente tinha clara aqui que os clientes iriam demandar algumas coisas e de um outro lado uma decisão da controladora (Diretor).

A história da Cia. Alfa Alimentos demonstra que o papel dos decisores, ou seja, dos diretores, foi fundamental para a implantação de uma cultura de sustentabilidade na organização, iniciada pelo 5S e posteriormente pelas certificações, mesmo que inicialmente, no caso do 5S, tenha acontecido por questões de sobrevivência no mercado, pois o envolvimento da direção a partir de sua conexão com a realidade do mercado e sua visão de futuro em relação ao meio ambiente, quando o tema ainda era incipiente nas organizações brasileiras, permitiu que a Cia. Alfa Alimentos avançasse e se tornasse a referência hoje em ações de sustentabilidade, com reconhecimento formal por meio das premiações já citadas.

A atuação da direção e a abertura para que os gestores locais optassem até por ampliar a busca de outras certificações, além da ISO 14000, determinada pela corporadora, comprovam a importância da descentralização das decisões, para a definição de novas ações e até mesmo a superação de conflitos (DEETZ, 2009) e o melhor empenho na

execução das ações como afirma Souza (2004). Sendo assim, é compreensível que o acultramento em relação à qualidade e meio ambiente seja tão natural, pois a participação dos decisores se mostrou fundamental para a organização.

Além do fato de que esse processo histórico das ações do 5S e demais certificações registrado na fala dos entrevistados, é encontrado no material de divulgação interna da organização, por meio das edições analisadas do jornal, demonstrando que a comunicação informacional, além de ser um registro da história, foi contribuindo para a internalização da cultura de sustentabilidade na Cia. Alfa Alimentos.

Sobre a visão do executivo ou executivos principais da organização em relação à sustentabilidade, um dos fatores institucionais apresentados por Petrini e Pozzebon (2010), se mostrou fundamental na organização estudada, demonstrando que o papel dos decisores foi essencial para a implantação de uma cultura de sustentabilidade, iniciada pela chegada do 5S e depois pela determinação de busca da certificação da ISO 14001, que gerou o envolvimento e comprometimento dos demais gestores e colaboradores.

Fato percebido pela história da Cia. Alfa Alimentos, que diante do contexto gerado pelos decisores, criou oportunidades de interação entre gestores e parte dos funcionários que se envolveram na geração de informações, na reflexão e criação de um significado para a sustentabilidade dentro da organização.

A existência de uma Estrutura Organizacional adequada para implementar esse conceito de sustentabilidade, outro fator institucional de Petrini e Pozzebon (2010), também se mostra importante na figura do SIG – Sistema de Gestão de Qualidade/ 5S que cuida de todas as certificações, trabalhando em conjunto com a área de RH e comunicação, na questão dos treinamentos e divulgação das ações da empresa sobre qualidade e sustentabilidade, ou seja, uma área específica para atuar com a sustentabilidade, mas que envolve todos os funcionários da organização, independente da área em que atuam.

Portanto, a visão dos decisores como um agente disseminador do conceito de sustentabilidade, assim como a existência de uma área de staff (SIG/5S) deram significado e viabilizaram o surgimento de um conjunto de lideranças que alimentam o pensamento da sustentabilidade.

### **Envolvimento dos colaboradores**

Vale ressaltar também, o envolvimento dos colaboradores no processo de implantação do 5S e Certificações que, somado ao tempo médio de permanência contratual

dos funcionários na empresa, facilita a compreensão de como o acultramento se dá impactando na prática de ações de sustentabilidade por parte dos funcionários.

Diretor, uma vez, foi pro Japão e encontrou o 5s lá, ai ele trouxe o material tudo em japonês, ai pra traduzir aquilo.. Quem que vai traduzir isso, paga pra traduzir, daí optaram que iriam traduzir aqui mesmo, nós tínhamos alguns diretores que falavam japoneses, montaram um grupo, eram calhamaços assim porque era 5s no escritório, 5s na fábrica, o kaizen, cada modulo era, daí compramos as fitas, traduzimos as fitas também, de vhs que foi usado no treinamento então foi tudo feito aqui em casa mesmo, então acho que isso fortaleceu o programa, tanto é que ele, fez 18 anos e é um programa que é forte ainda (Supervisor RH).

O 5S hoje pra mim que a gente tenta trabalhar pessoas é uma coisa inerente a minha atividade eu não posso falar agora eu vou fazer 5S, ele tem que ser inerente a minha atividade a organização da minha mesa os cuidados que eu tenho no meu ambiente de trabalho tem que ser uma coisa que faz parte de meu trabalho (Coordenador SIG).

Você tem essa passagem do bastão você convive a gente esta mudando algumas coisas, a nossa média ainda está em 10 anos, isso a gente consegue perdurar, a nossa rotatividade é baixa, tá aumentando, mas ainda é baixa, então isso faz com que esses valores sejam passados...(Representante CORIND).

Percebe-se aqui, o papel da comunicação informacional, por meio dos manuais citados, treinamentos, mas também a questão fundamental da comunicação relacional que proporciona a interação dos funcionários no processo de preparação dos treinamentos, estudo do material vindo do Japão e a necessidade de tradução e adaptação para a realidade da organização, e o quanto essa interação reflete no processo de integração dos novos funcionários que entram na Cia. Alfa Alimentos, perdurando os valores construídos ao longo da história.

## **Legislação**

Outro tema que surgiu no decorrer das entrevistas e se mostrou relevante, é o fato da Cia. Alfa Alimentos não ter como principal e mais importante critério, a legislação como orientadora da suas decisões em relação à sustentabilidade, Não que a legislação não seja relevante, pelo contrário, ela é respeitada e seguida, mas pelas falas dos entrevistados, a organização demonstra ter seus valores em relação ao meio ambiente e aos funcionários e comunidade local, independente das obrigatoriedades das leis.

A gente nunca colocou de uma forma precisamos fazer isso porque a legislação obriga, é uma coisa que foi sendo colocado gradativamente, ou seja, isso é uma postura que a empresa deseja, é obvio que é uma visão muito realista, é obvio que a

momentos nesse processo que a gente questiona o grau de controle, o grau de investimento, será que isso é realmente necessário, será que os clientes efetivamente reconhecem isso quando olham nossa marca e falam vou comprar de você, são questões sem resposta até hoje, mas normalmente são decisões que são tomadas com base num consenso que foi adotado então, é óbvio que dependendo da instância isso gera mais ou menos discussões, mas todos os investimentos foram pautados nessa linha (Diretor).

A Alfa é uma empresa que quer ser, quer ser não, ela é muito idônea..., independente de uma legislação...são coisas que a empresa busca e sempre preocupado com as gerações futuras, então isso eu acho que é um pouco da cultura que eu vejo da empresa (Representante SIG).

Percebe-se que a organização se mostra consciente da legislação, questiona valores investidos em ações de sustentabilidade, necessidade e exigências do mercado, mas é perceptível uma preocupação concreta em relação ao seu negócio, ao que ele causa ao meio ambiente, para a sociedade local, focando realmente na continuidade, na permanência da empresa no futuro. Não ocorre uma mudança nas ações da empresa apenas pela pressão dos diversos *stakeholders*, como afirmam Hoffman (2001) e Souza (2004), sobre a sustentabilidade nas organizações privadas, mas no caso do estudo, também baseado nos valores, hoje, inerentes à organização.

Como a primeira fala apresentada nesse tópico, é possível verificar a existência de momentos de troca de ideias, questionamentos e, conseqüentemente a construção de sentido comum entre os gestores em relação às ações e projetos ligados à sustentabilidade.

As categorias classificadas como significados incidentes, ampliam a compreensão sobre como se processa a comunicação na Cia. Alfa Alimentos para o entendimento do indivíduo sobre a sustentabilidade. O papel dos diretores e gestores tem mostrado, no decorrer da história da organização, importância fundamental na existência de ações de sustentabilidade, refletindo no envolvimento dos seus funcionários, além de demonstrar que está fortalecida por outros valores que vão além das obrigações impostas pelas leis governamentais.

Ainda analisando os dados coletados foi possível levantar algumas suposições implícitas no contexto da organização que permitem compreender mais sobre a comunicação e a sustentabilidade na Cia. Alfa Alimentos.

## Orgulho em trabalhar na Cia. Alfa Alimentos

Quando se fala em envolvimento dos funcionários da Cia. Alfa Alimentos, é possível observar um fator comum nos entrevistados, o orgulho em trabalhar na organização e a importância desta na cidade, pequena, com 46.868 habitantes, de acordo com dados do site municipal. Esse orgulho torna-se um aspecto facilitador para que as práticas de sustentabilidade aconteçam, pois conduz o funcionário a um maior envolvimento com a organização.

Se sai alguma coisa lá fora que manche fica uma coisa difícil pra recuperar, a empresa tem 44 anos então são 44 anos tentando fazer com que o nome seja mantido, então se tiver um descuido essa sustentabilidade pode vir por água abaixo. Então, é mais ou menos a noção que a gente tem e que o sistema integrado de gestão faz como gestão, porque nós fazemos a gestão, que executa operacionalmente são as pessoas nas suas áreas, cumprindo as regras (Representante CORIND).

Atendo escola, atendo universidades, clientes, visitantes que vem aqui, a gente tem a oportunidade de mostrar, eu sinto isso dentro do funcionário da Alfa, ele gosta de mostrar aquilo que ele faz e a empresa queira ou não queira ela se cuida, eu vejo como empresa, e isso um pouco cativa as pessoas e acho que um pouquinho também é a maior empresa da cidade, quando fala Alfa dentro da cidade, não sei se hoje é assim, mas todo mundo quer trabalhar na Alfa, então isso motiva as pessoas e aqueles que querem trabalhar, que querem se desenvolver profissionalmente, crescer, isso é um pouquinho.. e eu aprendi isso também, eu não gosto de que fale mal da empresa por que eu faço parte dela e eu quero fazer as coisas corretas, eu quero agir como eu tipo profissionalmente tudo que eu tenho eu aprendi aqui então tudo que eu conheço um pouquinho foi daqui, treinamento fora, treinamento interno, convivência com as pessoas, por que é importante os antigos diretores que hoje estão aposentados, mas são pessoas que você vai pegando um negocinho aqui, um negocinho ali e você vai crescendo (Coordenador SIG).

É esse é o grande trabalho motivacional que eu sinto que o Brasil está perdendo alguma coisa, minha visão particular, nos temos parceria na Europa, a gente percebe que lá é muito diferente daqui, deu o expediente você não acha mais ninguém todo mundo vai embora o problema não é mais meu, amanhã eu vou pra ver o que acontece e aqui a gente tenta trabalhar esse lado de que nos somos a empresa, nos temos o grêmio aqui do lado com recreação porque esse vínculo é importante, culturalmente do jeito que a gente trabalha, porque se a gente perder isso, formar um comitê e as pessoas começarem a eu não quero ir eu não quero participar daqui a pouco muda toda uma lógica que já existe a muito tempo então essa relação tem que preservar (Diretor).

A visão da Alfa hoje fora, fora da Alfa, por exemplo, o comércio da cidade, a visão da Alfa é de uma empresa séria, de uma empresa que tem princípios... (Funcionário operacional)

5S mesmo que a gente aprende aqui dentro, essa credibilidade que você possa ter da empresa, eu nasci aqui dentro, meu pai me sustentou com o dinheiro que ele tirava daqui que a empresa pagava pra ele e nos ensinou muitos princípios, principalmente os do 5S, desde criança ele nos ensina... (Funcionário operacional).

O aspecto do orgulho demonstra maior envolvimento, até gratidão dos funcionários pela empresa existir e estes poderem fazer parte do seu quadro de trabalhadores,

o que facilita as práticas do cotidiano sugeridas pela organização e permite compreender a Cia. Alfa Alimentos como um “sistema cognitivo assimilado pelos seus membros, que sem, o saberem, tornam-se pensadores inconscientes” (RAMOS,1981 *apud* FARIA, 2009, p. 438). Fator que pode parecer positivo por uma visão na abordagem funcionalista, mas que se houvesse mais consciência, os próprios funcionários poderiam ser mais pró-ativos no cotidiano organizacional.

Entretanto, apesar desse comportamento ser perceptível na fala da maior parte dos entrevistados, alguns se destacaram por apresentarem uma visão mais consciente sobre a relação funcionário e empresa:

É uma via de mão dupla, é óbvio que ela (organização) não faz isso pra dizer, há, não eu quero ser sustentável, ela faz porque é uma tendência do mercado, você tem que ter ações sustentáveis, nossos clientes exigem isso eles pedem, eles querem trabalhar com uma empresa que tenha isso, eu acho que é importante, que tudo que a gente aprende que a gente leva pra fora que assim, a gente se torna uma família, por exemplo a fulana passa a levar o sobrenome Alfa lá fora todo mundo te conhece como? A fulana que trabalha na Alfa, o fulano que trabalha na Alfa, as pessoas já esperam a sua diferença, elas tem uma visão diferente, já subentende que você tem os padrões que a empresa te estimula a desenvolver, acho que isso é muito importante, igual o pessoal comentou, não é imposto numa cartilha, olha você tem que seguir isso daqui, não, nós trabalhamos assim, você está sendo enquadrado na nossa cultura, no nosso jeito de ser (Funcionário operacional).  
Lógico que a empresa também pensa no colaborador e ao mesmo tempo é benefício pra ela, não perde o colaborador, ele não precisa ir embora ele já está ali disponível, em trinta minutos que eu fui consultei, já foi ali já consultei, não gastei nada. (Fazendo referência ao fato de existir um médico dentro da empresa para atender os funcionários). (Funcionário operacional).

A análise demonstra que a sustentabilidade é um tema tratado intensamente dentro da organização, contando com o processo de comunicação, nas vias informacional e relacional para o entendimento do indivíduo sobre o assunto, ao ponto de conduzi-lo a vivenciar práticas de sustentabilidade. Entretanto, esse processo pode ser complexo ao ponto de priorizar em determinadas situações a comunicação informacional, em outros a relacional e em outros momentos ainda, imbricar ambas as vias de maneira planejada ou não planejada.

Essa pesquisa revela que a Cia. Alfa Alimentos, apesar de não afirmar ser uma organização sustentável, em suas apresentações públicas, mas que busca a sustentabilidade enquadra-se na definição de organização sustentável de Almeida (2002), isto é, a Cia. Alfa Alimentos inclui, entre seus objetivos, o cuidado com o meio ambiente, com o bem-estar do *stakeholder* e com a constante melhoria da sua própria reputação, buscando em todas as suas ações e decisões, assim como nos inúmeros processos e produtos, a ecoeficiência, mediante o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos que



satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, ao mesmo tempo em que procura reduzir progressivamente o impacto ambiental e o consumo de recursos ao longo do ciclo de vida.

Por meio do estudo percebe-se também que os processos comunicacionais dão forma à organização, isto é, a comunicação deve ser compreendida como processo que produz literalmente a organização, como afirma Shockley-Zalabak (2006), ou seja, por meio da comunicação informacional e relacional, a organização é construída no seu cotidiano por meio da informação e das oportunidades de interação que permitem a interpretação e a oportunidade de significação dos acontecimentos do dia a dia, impelindo o sujeito a agir, a produzir, a gerar experiências e alimentar o ciclo de interação, interpretação, resignificação a cada novo contexto.

Acredita-se ser também uma das contribuições do trabalho, a demonstração da importância da comunicação informacional para organizar as informações da organização sobre sustentabilidade e a importância da comunicação relacional, que por meio da interação contribui para que os sujeitos envolvidos nos processos, neste caso, de sustentabilidade, possam colocar em prática as ações de sustentabilidade e mantê-las no cotidiano organizacional. É a perspectiva objetivista, funcionalista, da comunicação informacional, necessária para padronizar a informação e subjetivista, interpretativista, da comunicação relacional, que permite um olhar sobre o entendimento do indivíduo em relação à informação recebida, transpondo suas barreiras, permitindo uma visão e compreensão mais ampla sobre o processo de comunicação na organização.

Portanto na Cia. Alfa Alimentos, o processo de comunicação se dá por meio da via informacional, para padronizar e orientar quanto ao tema sustentabilidade e pela via relacional na construção de um sentido que leva o indivíduo à prática cotidiana proposta pela organização e internalizada em sua cultura, ou seja, ambas as vias se complementam, se mostrando necessárias e importantes no conduzir e construir o significado de sustentabilidade para o sujeito.

Entretanto vale ressaltar que, confrontando as falas de dirigentes da organização com a dos funcionários, cujo significado de sustentabilidade se funde, indica que além da comunicação informacional, o processo relacional pode ser gerado na Cia. Alfa Alimentos para a busca dos objetivos organizacionais, direcionando a construção de sentidos, o que desperta a possibilidade de ampliação para futuras pesquisas, voltadas para uma perspectiva mais crítica.

Outra importante contribuição é a metodologia utilizada no trabalho, a interpretativista, que permite um olhar sobre a vida organizacional que se diferencia dos estudos funcionalistas predominantes na área, pois “se a incipiente produção com inspiração interpretacionista no Brasil já mostra grande riqueza, parece óbvio que em termos de direção de pesquisa futura o interpretacionismo tem significativo potencial de contribuição à área de estudos organizacionais no país” (VERGARA e CALDAS, 2005, p.70).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo do caso na Cia. Alfa Alimentos permitiu verificar que o entendimento dos indivíduos sobre sustentabilidade se dá por meio dos processos comunicacionais, nas suas vias informacional e relacional, sendo que a partir do mapeamento dos processos de comunicação foi possível identificar que o jornal interno e os treinamentos são os principais meios de comunicação informacional relatados pelos entrevistados como fonte de informação interna sobre sustentabilidade.

Entretanto, os próprios veículos informacionais têm seus conteúdos definidos a partir de uma interação entre vários representantes de setores, levando-os a compartilhar e dialogar emergindo a partir dessa relação, significado para os temas a serem divulgados, o que demonstra que a comunicação relacional também se faz presente nesses momentos de diálogo.

As práticas de sustentabilidade identificadas como economia de luz, água, reaproveitamento de papel, separação seletiva do lixo, que dependem de cada indivíduo, acontecem a partir das interações da convivência do dia a dia, do compartilhamento de sentidos, da reflexão diante da informação recebida, permitindo um novo significado que é incorporado no cotidiano. Lembrando que a pesquisa permitiu identificar que existem funcionários que simplesmente repetem o comportamento de outros, ao colocar em prática as ações de sustentabilidade, ou seja, agem de forma inconsciente.

As práticas de sustentabilidade como troca da caldeira para um que use combustíveis renováveis, a estação de tratamento de esgoto, água usada no processo produtivo, a estação de reciclagem que faz separação e despacho controlado dos resíduos produtivos, o controle de emissões de gases, os projetos de responsabilidade social com a comunidade e políticas de Recursos Humanos que vão além das exigências legais, por exemplo, são ações que exigiram dos decisores uma atuação essencial para serem implementadas e que contribuíram para o desenvolvimento da cultura de sustentabilidade iniciada com a implantação do 5S e da ISO 14001, reforçada no cotidiano por meio da comunicação informacional e relacional, ou seja pelos processos de comunicação da organização.

Torna-se importante ressaltar a contribuição dos comitês e comissões existentes dentro da organização estudada, como oportunidades de interação, apresentação de divergências e construção de significados, características importantes da comunicação relacional, independente do tema em debate ser a sustentabilidade ou outras necessidades da

organização. Esse fato demonstra que o processo relacional é primordial para sustentar o desenvolvimento de uma organização, neste caso, que se pauta na participação de seus funcionários para a construção de suas ações.

Entretanto, durante a pesquisa não houve acompanhamento por parte do pesquisador de reuniões de interação entre os setores, portanto as considerações da pesquisa foram baseadas nas falas dos entrevistados, não sendo possível avaliar o nível de veracidade e profundidade desses diálogos, avaliando se ocorrem, de forma implícita, fatores que influenciam e direcionam a comunicação relacional como o predomínio da fala de pessoas em posição hierárquica de destaque e o nível de interesse na manutenção de poder dos agentes participantes.

Todavia, o resultado da pesquisa demonstra que a comunicação se mostra essencial na adaptação das organizações diante das exigências da sustentabilidade, atuando nas possibilidades de interação e construção de novos significados, permitindo assim, neste caso estudado, que a comunicação atue de maneira a garantir que a postura prática da empresa seja coerente com o seu discurso (ROSSETI, 2009).

Assim como possibilitar a compreensão dos processos de comunicação para o entendimento do indivíduo sobre a sustentabilidade, esse trabalho permitiu identificar outros campos para futuras pesquisas relacionadas ao tema, como por exemplo, aprofundar os estudos sobre o discurso e a sustentabilidade, o papel da cultura organizacional na implementação de ações de sustentabilidade, o papel de uma empresa de grande porte localizada em uma cidade de pequeno porte, analisando seu impacto, responsabilidades, cobranças que recebe, a relação do mercado e a sustentabilidade nas organizações, além de outras abordagens que despertem a curiosidade de outros pesquisadores ao ler a pesquisa desenvolvida, mesmo que seja explorar ainda mais a relação da comunicação e a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

- ABBETT, L.; COLDHAM, A.; WHISNANT, R. Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the competing values framework. 2010. **Master of Science** (Natural Resources and Environment) - University of Michigan, Michigan, 2010.
- ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- ALVES, M. BLIKSTEIN, I. Análise da narrativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 403-428.
- BALDISSERA, R. 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 Caetano: Difusão, 2009. p. 33-56.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.
- BECK, U. **La sociedad del riesgo: hacia una nueva modernidad**. Espanha: Editorial Paidós, 1998.
- BERLO, D. K. **O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BLIKSTEIN, I; ALVES, M. A. ; GOMES, M. T. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, R.; HARDY, C. ; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009. v. 3. p.126-130.
- BURRELL, Gibson; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. Hants: Ashgate, 2006.
- CAJAZEIRA, J. E. R.; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 269-286.
- CASALI, A. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 107-134.
- CARRIERI, A.; SILVA, A. R. L. Environmental Discourses in Organizations: the case of a brazilian mobile telecommunications company. **Brasilian Administration Review**, [S.l.], v. 4, n. 3, sept./dec. 2007. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/periodicos/arq\\_pdf/a\\_575.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arq_pdf/a_575.pdf)>. Acesso em: 15 jun. 2011.

CARRIERI, A.; SILVA, A. R. L.; PIMENTEL, T. O tema da proteção ambiental incorporado nos discursos da responsabilidade social corporativa. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 1, jan./mar. 2009. Disponível em: < [http://www.anpad.org.br/periodicos/arg\\_pdf/a\\_835.pdf](http://www.anpad.org.br/periodicos/arg_pdf/a_835.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2011.

CARVALHO, D. F. Desenvolvimento Sustentável e seus limites teóricos-metodológicos. In: FERNANDES, Marcionilda; GUERRA, Lemuel (Org.). **Contra-Discurso do Desenvolvimento Sustentável**. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003. p. 197-234.

CLARO, P. B.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **R.Adm.**, São Paulo, v.43, n.4, out/dez. 2008. Disponível em: <[http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num\\_artigo=1354](http://www.rausp.usp.br/busca/artigo.asp?num_artigo=1354)>. Acesso em: 10 jun.2011.

COHN, G. **Weber**. 7. ed. São Paulo: Ática, 2008.

CONDIT, C. M. Communication as Relationality. In: SHEPHERD, G. J.; JOHN, J. S.; STRIPHAS, T. (Org.). **Communication as...Perspectives on theory**. California: SAGE, 2006. p. 3-11.

CUBRELLATE, J, M.; VASCONCELOS, F. C. Gestão Ambiental: uma crítica sistêmica e outras alternativas ao “Otimismo Verde”. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 10, n. 26, jan./abr. 2003. Disponível em:

< <http://www.revistaoes.ufba.br/viewarticle.php?id=563>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the Politics of everyday life**. New York: State University of New York Press, 1992.

DEETZ, S. Conceptual foundations. In: JABLIN, F. M.; PUTNAM, L. L. (Org.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage, 2001, p. 3-46.

DEETZ, S. A ascensão dos modelos de governança de *stakeholders* e o conseqüente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, M.M.K; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano: Difusão, 2009. p. 85-105.

DONALDSON, Lex. Organization theory as a positive science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Org.). **The Oxford Handbook of Organizations Theory Meta-theoretical perspectives**. New York: Oxford, 2003. p. 39-62.

DOVERS, S.R. Sustainability: Demands on Policy. **Jornal of Public Policy**, Cambridge University Press, v. 16, n. 3, p. 303-318, 1996.

EGRI, C. P.; PINFIELD, L. T. As organizações e a biosfera: ecologia e meio ambiente. In: CLEGG, R.; HARDY, C. ; NORD, W. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas,1998.

ELKINGTON, J. **Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century Business**. Gabriola Island: New Society Publishers, 1998.

ETIZIONI, A. **Organizações modernas**. 7 ed. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARIA, J. H. Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. Cadernos **EBAPE. BR**, v. 7, n.3, set., 2009.

FERNANDES, M. Desenvolvimento Sustentável: antinomias de um conceito. In: FERNANDES, Marcionilda; GUERRA, Lemuel (Org.). **Contra-Discurso do Desenvolvimento Sustentável**. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003. p. 131-169.

FOLADORI, G. **Limites do Desenvolvimento Sustentável**. Campinas: UNICAMP, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

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

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 89-114.

GODOY, A S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 115-146.

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

HANNIGAN, J. **Sociologia ambiental: a formação de uma perspectiva social**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretative science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Org.). **The Oxford Handbook of Organizations Theory Meta-theoretical perspectives**. New York: Oxford, 2003. p.63-87.

HATCH, M. J.; CUNLIFFE, A. L. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford, 2006.

HOFFMAN, A. J. Linking organization and field-level analyses: the diffusion of corporate environmental practice. **Organization & Environment**, v. 14, n. 2, jun. 2001.

IHLEN, O.; BARTLETT, J. L.; MAY, S. **The Handbook of Communication and Corporate Social Responsibility**. [S. l.]: John Wiley & Sons, Inc., 2011.

JACCOUD, M.; MAYER, R. A observação direta e a pesquisa qualitativa. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2010. p. 254-294.

KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **.Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.

KUTZSCHENBACH, Michael von; BRØNN, Carl. Communicating sustainable development initiatives : applying co-orientation to forest management certification. **Journal of Communication Management**. v. 10, N. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563227&show=html>>. Acesso em: 15 jul. 2011.

LENZI, C.L. **Sociologia ambiental: risco e sustentabilidade na modernidade**. Bauru/SP: Edusc, 2006.

LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 109-127.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, A. G. O papel dos *stakeholders* na sustentabilidade da empresa: contribuições para construção de um modelo de análise. **RAC**. Curitiba, v.13, jun. 2009.

LOPES, L. C. Hermenêutica, teorias da representação e da argumentação no campo da comunicação. In: LOPES, M. I. V. de. (Org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 163-186.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

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

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

MARCHIORI, M. ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional? Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. **Revista Diálogos de La Comunicación**, v. 80, p. abril-junho, 2010a. <Disponível em: [http://www.uel.br/pos/ppga/attachments/138\\_DIALOGOS%202010%20FELAFACS%20articulo.pdf\\_137.pdf](http://www.uel.br/pos/ppga/attachments/138_DIALOGOS%202010%20FELAFACS%20articulo.pdf_137.pdf)> Acesso em: 25 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: Intercom, 2010, Caxias do Sul. **Anais XXXIII Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação**, 2-6 de set, 2010b. p. 1-13. Disponível em: < [http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista\\_area\\_DT3-CO.htm](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista_area_DT3-CO.htm)>. Acesso em 20 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. A Relação Comunicação - Organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. In: **III Abrapcorp**, São Paulo, 2009.



\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (Org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.179-200.

MARCHIORI, M. ; RIBEIRO, R.; SOARES, R. SIMÕES, F. Comunicação e discurso nas organizações: construtos que se relacionam e se distinguem. **Comunicação & Sociedade**, ano 32, n. 54, p.211-238, jul/dez. 2010.

MATTOS, P. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 347-373.

MCAULEY, J.; DUBERLEY, J. JOHNSON, P. **Organization theory: challenges and perspectives**. England: Prentice Hall, 2007.

MCGREW, A. A Dinâmica Política do “Novo” Ambientalismo. In: SMTH, D. **As Empresas e o Ambiente: implicações do novo ambientalismo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1993.

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

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

MOL, A. P. J. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, S. C.; SOUZA PORTO, M. F. de; FREITAS, C. M. de (Org.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: EdUFF, 2000. p. 267-280.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, I; PAULA, M.A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 223-236.

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

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

OLIVEIRA, I; LIMA, F.; MONTEIRO, L. Perspectiva processual da comunicação no contexto das organizações: primeiros apontamentos sobre a pesquisa. **Diálogo** – Revista ESPM de Comunicação Corporativa/ Escola Superior de Propaganda e Marketing. Rio de Janeiro, ano 1, n.1. p. 78-82. abr. 2011.

OLIVEIRA, M.; FREITAS, H. *Focus group*: instrumentalizando o seu planejamento. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 325-346.

PASSOS, Luís A. N. **Gestão ambiental e competitividade**: um estudo do setor químico brasileiro. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá, Londrina, 2003.

PETRINI, M.; POZZEBON, M. Integrating Sustainability into Business Practices: Learning from Brazilian Firms. **BAR**, Curitiba, v. 7, n. 4, art. 3, p. 362-378, oct./dec. 2010.

PETRINI, M. **Incorporando a gestão da sustentabilidade aos sistemas de inteligência de negócio**. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2006.

PUTNAM, L. L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Relações Públicas e comunicação organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Paulo: Difusão, 2009. p. 43-67.

\_\_\_\_\_. Images of the communication: discourse relationship. **Discourse & Communication**. v.2, n. 3, 2008. p. 339-345.

PUTNAM, L. L.; BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **The Sage handbook of organization studies**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006. p. 541-576.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da Comunicação e da Organização. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas S.A., 2004. v. 3.

REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999. v. 1. p. 61-98.

REIS, M.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 167-187.

ROGERS, L. Edna. Relational communication in the context of family. **The Journal of communication family**. v. 1, n. 1, p. 25-35, 2001.

ROSSETTI, G. R. A ação comunicativa na sustentabilidade organizacional. In: KUNSCH, M.M.K; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano: Difusão, 2009, p. 125-131.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, dez. 2006.

SHEPHERD, G. J.; JOHN, J. S.; STRIPHAS, T. **Communication as...Perspectives on theory**. California: SAGE, 2006.

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

SILVA, A. C.; MENDONÇA, G. M. Sinceridade no discurso organizacional e na produção científica da administração: todos falam a mesma língua da sustentabilidade? In: **V Encontro Nacional da Anppas**. Florianópolis, 4 a 7 out. 2010. p. 1-16.

SILVA, C. E. L. et al. Inovação sustentável: uma revisão bibliográfica. In: **VI Congresso Nacional de Excelência em Gestão**. Niterói- RJ, 5 a 7 ago. 2010. p. 1-22.

SILVA, D. A.; RIBEIRO, H. Certificação ambiental empresarial e sustentabilidade: desafios da comunicação. **Saúde e Sociedade** São Paulo, v.14, n.1, p.52-67, jan/abr. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902005000100007&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-12902005000100007&script=sci_arttext)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

SOARES, A.T.N. Comunicação e sustentabilidade na construção de uma nova visão de mundo. In: KUNSCH, M.M.K; OLIVEIRA, I. L. (Org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano: Difusão, 2009. p. 21-32.

SOUZA, R. S. **Fatores de formação e desenvolvimento das estratégias ambientais nas empresas**. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SYPPER, B. D.; APPLGATE, J.L.; SYPPER, H. E. Culture and communication in organizational contexts. In: GUDYKUNST, W. B.; STEWART, L. P.; TING-TOOMEY, S. (Org.). **Communication, culture, and organizational processes**. Beverly Hills: Sage Publications, 1985. p. 13-29.

TAYLOR, J. R. Communication as complex Organizing. In: SHEPHERD, G. J.; JOHN, J. S.; STRIPHAS, T. (Org.). **Communication as...Perspectives on theory**. California: SAGE, 2006. p. 132-142.

TAYLOR, J. R; CASALI, A. M. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 69-82.

TOLBERT, P. ; ZUCKER, L. A institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: ATLAS, 1999. v. 1. p. 196-219.

TRINTA, A. R. A comunicação e(m) seus limiães. In: LOPES, M. I. V. de. (Org.). **Epistemologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003. p. 155-161.

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

\_\_\_\_\_. Paradigma Interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE**. v. 45. n.4. out/dez, 2005. p. 66-72.

VINHA, V. As empresas e o desenvolvimento sustentável: da eco-eficiência à responsabilidade social corporativa. In: PETER, H. M.; LUSTOSA, M. C.; VINHA, V. **Economia do meio ambiente: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, p. 173-196.

VIZEU, F. Poder, conflito e distorção comunicativa nas organizações contemporâneas. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 251-268.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT (WCED). **Our Common Future**, chapter 2: Towards sustainable development. 1987. Disponível em: < <http://www.un-documents.net/ocf-02.htm> >. Acesso em: 20 ago. 2010. Não paginado.

YIN. R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZERFASS, A., VERHOEVEN, P., TENCH, R., MORENO, A., ; VERČIČ, D. **European Communication Monitor 2011**. Empirical Insights into Strategic Communication in Europe. Results of an Empirical Survey in 43 Countries. Brussels: EACD, EUPRERA, 2011. Disponível em: < [www.communicationmonitor.eu](http://www.communicationmonitor.eu) >. Acesso em: 16 ago. 2011.

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A

### Roteiro de entrevistas em profundidade

1. Qual seu entendimento sobre sustentabilidade
2. Você consegue identificar quais as fontes que te permitiram ter esse entendimento
3. Para a Alfa Alimentos, o que é sustentabilidade
4. De que forma você tem acesso a essa definição
5. Como você avalia essa definição da empresa
6. Você sabe dizer como a empresa chegou a essa definição e na forma de divulgá-la para os funcionários e demais públicos
7. Nas reuniões de gestores, a sustentabilidade da empresa é debatida, fale como você percebe que esse assunto é tratado
8. Como você entende que a sustentabilidade é trabalhada junto aos funcionários
9. Existe um acompanhamento junto aos funcionários sobre as práticas propostas pela empresa, se são implementadas, se há necessidade de ajustes, fale-me como você percebe esse processo
10. Há valorização da empresa para quem demonstra ter mais empenho no cumprimento dessas práticas sustentáveis, se não você consegue perceber porque e se sim, como esse processo ocorre e seu impacto junto aos demais colaboradores

### **Questões específicas para os entrevistados na área de comunicação e treinamentos**

1. Quais são os materiais/treinamentos que abordam o tema sustentabilidade para os colaboradores
2. Fale-me sobre quem define e como são definidos os conteúdos que tratam do tema sustentabilidade nos materiais de comunicação/ treinamento da organização

## APÊNDICE B

### Roteiro de condução do *focus group*

#### ORIENTAÇÕES PARA O MODERADOR

- Abordar o máximo de tópicos relevantes
- Fornecer dados tão específicos quanto possível
- Promover interação que explore o sentimento dos participantes
- Levar em conta o contexto pessoal usado por cada participante para suas respostas

#### ORIENTAÇÕES PARA ENTREVISTADOS

- Tema
- Uma pessoa falará por vez
- Não conversar paralelo
- Informar da gravação

#### ROTEIRO

1. Cada um pode se apresentar (nome – setor – cargo – tempo de empresa)
2. O que vocês entendem por sustentabilidade
3. De onde vem as informações para que hoje você te leva a ter esse entendimento de sustentabilidade
4. Vocês consideram a Alfa Alimentos uma empresa sustentável
5. Quais as práticas que confirmam se ela é sustentável
6. Como e de que forma a sustentabilidade é conversada, comunicada, apresentada na empresa (comitês, participação, liberdade para se expressar....)
7. Esse tema é importante para vocês ou apenas interessante
8. A comunicação existente quando a questão é a sustentabilidade, é o suficiente?
9. A empresa acompanha vocês para saber se vocês praticam as orientações dela?
10. O funcionário que corresponde é valorizado?
11. Sobre a questão sustentabilidade e a comunicação existente na empresa sobre o tema , o que foi mais importante para vocês?
12. Esquecemos de algo?

**ANEXOS**



**ANEXO A – Organograma – Alfa Alimentos**

# ORGANOGRAMA - CIA. ALFA ALIMENTOS

**CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO**  
 PRESIDENTE:  
 VICE-PRESIDENTE :  
 CONSELHEIRO :  
 CONSELHEIRO :  
 CONSELHEIRO :  
 CONSELHEIRO :  
**CONSELHO FISCAL**  
 TITULAR: 3  
  
**SUPLENTE:** 3

**DIRETORIA**  
 PRESIDENTE: PRESID  
 SUPERINTENDENTE: DIRSUP / DIRADM  
 EXECUTIVO : DIRCOM  
 DIRETOR: DICONT / DIRAUD  
 DIRETOR: DIPLAN  
 DIRETOR: DIRIND  
 DIRETOR: DIRBTB  
  
 \* Diretor de relações com investidores

**COMITÊS E COMISSÕES**  
 - COMITÊ DE RELAÇÕES INDUSTRIAIS - CORIND  
 Coordenador:  
 - COMISSÃO INTERNA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES - CIPA  
 Presidente:  
 - COMITÊ DE ADMINISTRAÇÃO FISCO-JURIDICO - COFUJ  
 Coordenador:  
 - COMITÊ PARA AVALIAÇÃO DE INVESTIMENTOS  
 Coordenador:  
 - PLANO GERAL DE MÃO-DE-OBRA - PGMO  
 Coordenador:  
 - PLANO DIRETOR DE INFORMÁTICA  
 Coordenador:  
 - MOVIMENTO 5S  
 Coordenador:  
 GRUPO DE ESTUDOS DE PROPOSTAS ESTRATÉGICAS  
 Coordenador:  
 - GRUPO DOUBLE CHECKING:  
 Coordenador:  
 - QUALITY ASSURANCE:  
 Coordenador:  
 - COMITÊ DE CONFORMIDADE  
 Coordenador:

