



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

CAMILA CRISTINA FERREIRA

**EM BUSCA DA DOXA SOBRE A SUSTENTABILIDADE:
UMA TRAJETÓRIA CONSTRUÍDA A PARTIR DAS
NARRATIVAS DE UM CAMPO ORGANIZACIONAL E SUAS
REPRESENTAÇÕES DRAMATÚRGICAS**

CAMILA CRISTINA FERREIRA

**EM BUSCA DA DOXA SOBRE A SUSTENTABILIDADE:
UMA TRAJETÓRIA CONSTRUÍDA A PARTIR DAS
NARRATIVAS DE UM CAMPO ORGANIZACIONAL E SUAS
REPRESENTAÇÕES DRAMATÚRGICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração

Orientador: Prof. PhD. Rafael Borim-de-Souza

Londrina
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

Ferreira, Camila Cristina.

Em busca da doxa sobre a sustentabilidade : uma trajetória construída a partir das narrativas de um campo organizacional e suas representações dramatúrgicas / Camila Cristina Ferreira. - Londrina, 2018.

241 f. : il.

Orientador: Rafael Borim-de-Souza.

Coorientador: Administração - Filosofia .

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2018.
Inclui bibliografia.

1. Administração - Filosofia - Tese. 2. Sustentabilidade - Doxa - Tese. 3. Imperialismo - Tese. I. Borim-de-Souza, Rafael. II. , Administração - Filosofia. III. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

CAMILA CRISTINA FERREIRA

**EM BUSCA DA DOXA SOBRE A SUSTENTABILIDADE:
UMA TRAJETÓRIA CONSTRUÍDA A PARTIR DAS NARRATIVAS DE
UM CAMPO ORGANIZACIONAL E SUAS REPRESENTAÇÕES
DRAMATÚRGICAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Prof. PhD. Rafael Borim-de-Souza
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Profa. Dra. Adriana Vinholi Rampazo
Universidade Estadual de Londrina – UEL

Profa.Dra. Natália Rese
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Londrina, 08 de outubro de 2018.

À meus pais, Izabel e Etelvino.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido o dom da vida e capacidade para realizar este curso.

A minha família, em especial meus pais por todo apoio e orações, embora não entendam o que estou fazendo sempre me incentivaram a estudar e nunca desistir dos meus sonhos. Ao meu irmão Roni por me inspirar a nunca desistir, e aos meus irmãos Idelson e Valdirene pela amizade e palavras de apoio nos momentos necessários.

Agradeço ao meu noivo Mateus, por todo apoio incondicional, paciência e amor dedicado a mim nesse período. Obrigada por ter compreendido tão bem os meus “pitis” e ter sido suporte.

Ao meu orientador Rafael Borim, obrigada por todo crescimento proporcionado nesta jornada, todos os risos, broncas, ideias infinitas, memes compartilhados e criados, e muito mais. Obrigada, por todo simbólico que permeou essa relação orientador x orientanda, amigo x amiga.

Aos meus colegas de sala pelas conversas leves em momentos pesados, pelas risadas e apoio. À CAPES pelo suporte financeiro durante o mestrado.

Agradeço também ao meu eterno e amado ministério de ação social, por terem me ouvido tantas vezes pedir oração pelo mestrado, pela dissertação. Coordenar e fazer mestrado simultaneamente não foi fácil, mas vocês me ajudaram a carregar esse fardo e tornaram esse processo mais alegre com toda certeza.

Gostaria de agradecer ao meu grupo de pesquisa EOSI por toda ajuda em todos os sentidos. Pelas tardes que passamos estudando, dando risada, tirando fotos escondido pra virar meme, ou simplesmente pelos momentos em que não estava tudo tão bem assim, mas sempre tinha aquele olhar “Calma! Vai dar certo”. Vocês são demais!

Agradeço a minha banca, obrigada professora Natália Rese por todas considerações feitas na qualificação e por me ensinar que não é possível usar várias roupas ao mesmo tempo. Obrigada professora Adriana Rampazo, por trazer alegria a minha banca e claro, acrescentar conhecimento a minha pesquisa.

“Nós não podemos fazer nenhuma grande coisa –
só coisas pequenas com grande amor”

Madre Teresa de Calcutá

FERREIRA, Camila Cristina. **Em busca da doxa sobre a sustentabilidade:** uma trajetória construída a partir das narrativas de um campo organizacional e suas representações dramatúrgicas. 2018. 241 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

RESUMO

A globalização trouxe o desenvolvimento de muitas regiões e organizações. Juntamente com este desenvolvimento vieram também muitos problemas causados pela industrialização, devido a isso foi necessário que organizações e sociedade em geral se atentassem para a necessidade de um desenvolvimento sustentável. Ou seja, encontrar uma maneira de conciliar crescimento econômico com preservação ambiental e desenvolvimento social. A sustentabilidade é um meio para se atingir o desenvolvimento sustentável e muitas organizações têm implementado em seus negócios. Ao considerar a relevância de grandes organizações para a promoção do desenvolvimento sustentável emerge a importância de entender quais práticas têm sido adotadas por elas. Para tanto, nessa pesquisa analisou-se uma organização internacionalizada que possui práticas de sustentabilidade. O objetivo geral da pesquisa é identificar qual é a doxa sobre sustentabilidade dentro da organização. A pesquisa buscou identificar qual o habitus e os capitais mobilizados em relação à sustentabilidade e ainda identificou quais as posições de poder no campo que discute sustentabilidade. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de caso e se configura como uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório e descritivo. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos funcionários da organização investigada, leitura de documentos da organização e leitura de notícias de fontes midiáticas. Para analisar os dados utilizou-se a análise de narrativas que ocorreu com suporte dos conceitos de Bourdieu (1990, 2001, 2012). Na análise e interpretação das narrativas, definiu-se a organização investigada como campo, encontrou-se que o *habitus* da organização relacionado a sustentabilidade é incorporado pelos agentes do campo por meio de conscientização, mudança de comportamento e imposições. Em relação aos capitais mobilizados foram encontrados cinco capitais, os quais são: capital econômico, capital cultural, capital social, capital tecnológico e capital reputacional. O campo está inclinado para estratégias de conservação da sustentabilidade, onde o presidente e diretores constituem o campo de poder, o departamento de sustentabilidade, o especialista corporativo e outros departamentos constituem o campo social que é regulado pelo campo de poder. O campo investigado possui características neocoloniais, pois as práticas de sustentabilidade adotadas pela organização são incrementais e mascaram toda exploração que é por ela realizada. Identificou-se que há uma doxa sobre a sustentabilidade no campo, que é a aceitação de que sustentabilidade é cuidado ambiental. Por fim, realizou-se uma análise metafórica do campo para identificar quais regiões e papéis os agentes ocupam e desempenham; as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões foram associadas aos capitais, enquanto o habitus foi entendido como o que transforma os agentes em personagens e promove o gerenciamento de impressões da sustentabilidade.

Palavras-chave: Sustentabilidade. Doxa. Neocolonialismo. Gerenciamento de impressões.

FERREIRA, Camila Cristina. **In search of doxa on sustainability:** a trajectory built from the narratives of an organizational field and its dramaturgical representations. 2018. 241 p. Dissertation. (Master degree in Business Administration) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018.

ABSTRACT

The globalization brought out the development of many regions and organizations. Jointly with this development, many problems caused by the industrialization came out too, due to this, it was necessary to organizations and society in general would watch to the necessity of a sustainable development. That is, to find a way to conciliate economic growth with environmental preservation and social development. Sustainability is a way to achieve sustainable development and many organizations have implemented it in their business. Considering the relevance of large organizations to the promotion of sustainable development emerges to the importance to understand which practices have been approached by them. For this, this research analyzed an internationalized organization which operates sustainable practices. The general objective of this research is to identify what is the doxa about sustainability inside the organization. This research aimed to identify what is the habitus and the mobilized capitals in relation to sustainability and yet identified what are the positions of power in the field which discuss sustainability. The research strategy adopted was the case study and classifies itself as a qualitative research of exploratory and descriptive character. The data collection occurred by means of semi-structured interviews with investigated organizations' workers, and organizations' documents and media resource's news about the organization were read. To analyze the data, narratives analysis was used, which occurred supported by Bourdieu's concepts (1990, 2001, 2012). In the analysis and interpretation of the narrative, it was defined the investigated organization as a field, it was found that the organization's habitus related to sustainability is incorporated with the agents of the field by means of conscientization, behavior changing and imposition. Related to the mobilized capital related to sustainability, it was found five capitals, which are: economic capital, cultural capital, social capital, technological capital and reputational capital. The field is inclined to conservation strategies of the sustainability, which the president and directors constitute the field of power, the sustainability department, the corporative specialist and other departments constitute the social field which is regulated by the field of power. The investigated field has neocolonialist characteristics, because the sustainability practice adopted by the organization are incremental and mask the whole exploitation that by it is realized. It was identified that there is a doxa about the sustainability in the field, which is the acceptance that sustainability is environmental care. In the end, it was realized a metaphorical analysis of the field to identify what regions and roles the agents occupy and perform; the strategies and tactics of impressions management were associated to the capitals, while the habitus was understood as the one which transforms the agents to characters and promotes the impressions managements of sustainability.

Key words: Sustainability. Doxa. Neocolonialism. Impressions management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.	Relação espaço social, campo e agentes.....	70
Figura 2.	Os dois componentes do Gerenciamento de Impressões.	107
Figura 3.	Estrutura de análise dos dados	129
Figura 4.	Organograma "CCHS"	187
Figura 5.	Definição dos campos.....	196
Figura 6.	Relação campo- <i>habitus-doxa</i>	207
Figura 7.	Regiões e papéis "CCHS"	217

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.	Organização Conceitual	26
Quadro 2.	Estratégias de Gerenciamento de Impressões.....	99
Quadro 3.	Estratégias de gerenciamento de impressões organizacional.....	102
Quadro 4.	Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressões.....	104
Quadro 5.	Táticas defensivas de gerenciamento de impressões.....	104
Quadro 6.	Principais Características das Entrevistas	121
Quadro 7.	Documentos analisados	123
Quadro 8.	Definição operacional das categorias de análise.....	124
Quadro 9.	Síntese do percurso metodológico	131
Quadro 10.	Conversão de capitais mobilizados na "CCHS"	182
Quadro 11.	Capitais identificados no campo	185

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CSEC	Centro de Sociologia da Educação e da Cultura
CEO	Chief Executive Officer
BC	Banco Central
FMI	Fundo Monetário Internacional
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
SPELL	Scientific Periodicals Electronic Library
WCED	World Commission on Environment and Development.
EHESS	Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	OBJETIVO GERAL	22
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
1.3	JUSTIFICATIVA	22
1.4	ORGANIZAÇÃO CONCEITUAL	26
2	REFERENCIAL TEÓRICO	27
2.1	O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONALIZADAS: UMA JORNADA NEOCOLONIALISTA	27
2.1.1	Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade.....	27
2.1.2	Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade sob uma Perspectiva Neocolonialista.....	37
2.2	PIERRE BOURDIEU: SOCIOLOGIA, TEORIAS E CONCEITOS	49
2.2.1	A Sociologia Bourdieusiana	50
2.2.2	Simbolismo, Poder e Dominação a Luz de Bourdieu	55
2.2.3	O <i>Habitus</i>	59
2.2.4	Tipos de Capitais	63
2.2.5	A dinâmica de Um Campo	67
2.2.6	A doxa como Reprodução da Dominação Simbólica	73
2.2.7	A Sociologia Bourdiesiana nos Estudos Organizacionais: Uma Breve Revisão Empírica	77
2.3	O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES COMO INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA UMA ANÁLISE METAFÓRICA DO CAMPO.....	81
2.3.1	A Sociologia Goffmaniana	82
2.3.2	O Gerenciamento de Impressões	84
2.3.3	A Representação como Meio de Gerenciar a Imagem: a Metáfora Teatral de Erving Goffman.....	86
2.3.5	O gerenciamento de Impressões nos estudos organizacionais: uma breve revisão empírica	106

3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	112
3.1	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	112
3.1.1	Identidade Epistemológica.....	112
3.1.2	Abordagem e Perspectiva Metodológica da Pesquisa	116
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA	118
3.2.1	Unidade de Análise	119
3.3	ACESSANDO AS INFORMAÇÕES NA REALIDADE	120
3.4	CATEGORIZANDO AS INFORMAÇÕES	123
3.5	ANALISANDO E INTERPRETANDO AS INFORMAÇÕES.....	127
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	132
4.1	A UNIDADE DE ANÁLISE.....	132
4.1.2	Identificando o <i>Habitus</i>	135
4.1.3	Os Capitais Mobilizados no Campo	152
4.1.4	Definindo as Posições no Campo	185
4.1.5	A Doxa do Campo	196
5	UMA LEITURA METAFÓRICA DO CAMPO	213
5.1.1	As posições no Campo: Definindo Regiões e Papéis.....	213
5.1.2	Estratégias e Táticas na Mobilização dos Capitais	218
5.1.3	O Habitus: Dando Vida aos Personagens	222
5.1.4	A Doxa do Campo: Gerenciando as Impressões	224
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	226
	REFERÊNCIAS	233
	APÊNDICE	240
	APÊNDICES	241

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a sociedade tem passado por um processo de globalização que tem trazido sérias implicações para a vida humana. Quase sempre a globalização aparece associada a questões econômicas e ao sistema econômico dominante – sistema capitalista. A globalização avançou rapidamente com a internacionalização de bens, mercados, produções, capitais e com o movimento de desregulamentação desencadeado nos Estados Unidos e no Reino Unido, propiciando a intervenção de empresas multinacionais e a multiplicação de trocas internacionais (BANERJEE, 2003; ESTEVA, 2010). A globalização, além de uma questão econômica, é também política e cultural. Política, pois na medida em que cresce a globalização econômica aumenta-se a necessidade de compensar seus efeitos negativos (WOLTON, 2004). Cultural, pois devido ao fato de que quanto mais os indivíduos do mundo estão expostos a um número crescente de informações, mais reagem e se expressam reafirmando a sua identidade (ALVAREZ, 1999).

Juntamente com a globalização econômica advém o desenvolvimento priorizado pelo capitalismo, em conjunto com a produção de bens de consumo e exploração de recursos que tem gerado desigualdades sociais tanto em nível local, quanto global. O discurso desenvolvimentista na modernidade consolidou-se nas discussões internacionais sob grande influência dos Estados Unidos, que a partir de uma antítese de “subdesenvolvimento” convencionou que o desenvolvimento está relacionado ao crescimento econômico (BANERJEE, 2003,2010).

O termo desenvolvimento ganhou seu atual significado no discurso de posse de Harry Truman , presidentes dos EUA, em 1949. Neste evento o termo desenvolvimento foi definido a partir de sua antítese “subdesenvolvimento”, referindo-se a dois bilhões de pessoas pertencentes ao “terceiro mundo”, e que seriam liderados pelos EUA rumo ao crescimento econômico e industrial (BANERJEE, 2003, FALK, 2001). Ao utilizar o termo “subdesenvolvido”, em tal contexto, Truman modificou o significado de desenvolvimento e criou “o emblema, um eufemismo, usado desde então para aludir discreta ou inadvertidamente à era da hegemonia americana” (ESTEVA, 2010, p. 6). Desde então os países desenvolvidos tem ditado como os países em desenvolvimento devem agir para alcançar o

crescimento econômico (GOMEZ, 2002).

Contudo, para Banerjee (2003), a criação do termo “subdesenvolvimento” nada mais é do que uma percepção colonialista do ocidente sobre o resto do mundo. Pois por meio do discurso desenvolvimentista estabelecem-se relações econômicas coloniais, uma vez que os países em desenvolvimento estão sujeitos a uma dependência dos países desenvolvidos. Esse sistema, para Jack e Westwood (2009), pode ser denominado de neocolonialismo, pois o mundo opera dentro do sistema econômico desenvolvido e controlado pelo ocidente, que exerce um domínio principalmente sobre o Sul, em termos econômicos, políticos e culturais.

Analizando a partir de um ponto de vista macro, entende-se que o neocolonialismo age pela ação imperialista de nações desenvolvidas sobre países em desenvolvimento. Partindo para um nível micro de análise, considera-se que as organizações internacionalizadas agem explorando as regiões onde se instalaram. Pois, de acordo com Jack e Westwood (2009), o discurso de internacionalização de empresas é uma forma de continuação do projeto colonial.

O que acaba por ser uma consequência da globalização. Muitas organizações internacionalizadas transferem suas unidades fabris para países em desenvolvimento, pois é o local onde encontram mão de obra barata, recursos materiais e naturais, e por vezes ganham até incentivos fiscais por estarem “levando o desenvolvimento” a essas comunidades (CAMPOS; CANAVEZES, 2007).

Ressalta-se a importância de pesquisar tais organizações, por isso na pesquisa em proposição apresentou-se como recorte de pesquisa, uma análise a nível micro. Uma análise em uma organização internacionalizada que “vende” e vem de um discurso desenvolvimentista.

Porém este desenvolvimento idealizado pelo ocidente sob bases puramente econômicas, revelou-se falho, uma vez que movimentos ambientalistas ganharam força e tomaram a forma de organizações questionando e debatendo sobre a relação sociedade e natureza. Tão logo o desenvolvimento adquiriu um novo qualificador: sustentável (BANERJEE, 2010). A comissão de Brundtland (1991) apresentou um novo modelo conceitual de desenvolvimento que integraria a agenda de desenvolvimento das nações, exibindo uma definição que pretendeu conciliar o crescimento econômico com a preservação ambiental (LARA; OLIVEIRA, 2017).

Apresentou o desenvolvimento sustentável como “aquele que atende as

necessidades do presente, sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem as suas próprias necessidades" (COMISSÃO DE BRUNDTLAND, 1991, p. 47).

Este conceito de desenvolvimento sustentável foi amplamente aceito e divulgado entre potências econômicas e organizações que passaram a afirmar compromissos socioambientais em prol de promover um crescimento que possa ser sustentado pelo meio ambiente (GLADWIN, KENNELLY, KRAUSE, 1995). Grandes organizações incluíram em suas práticas o discurso de responsabilidade social corporativa, medidas que previnem ou reparam danos ambientais, comprometimento com o bem-estar social das comunidades em que atuam e de seus funcionários (MILNE, KEARINS, WALTON, 2006). Segundo alguns pontos que remetem à sustentabilidade, as organizações têm buscado conciliar crescimento econômico, com questões sociais e ambientais.

No entanto, Banerjee (2003, 2009) alerta para o fato que as noções de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade são manipuladas e representadas nos diferentes dispositivos midiáticos. Devido a isso a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável são por vezes, (re) apresentados por organizações empresariais por meio de metáforas e diferentes definições que em grande maioria carregam algum significado advindo da própria organização (REIS, AMÂNCIO, 2011).

Em um estudo realizado por Milne, Kearins e Walton (2006) os autores identificaram a metáfora da jornada/viagem presente em diversos relatórios e anúncios organizacionais. Sempre evocando a sustentabilidade como uma adaptação, um processo de aprendizagem e progresso. Todavia, salientam que a metáfora da jornada, serve para mascarar o tema da direção que os negócios estão, ou presumem estar, se movendo. Ou seja, ao apresentar a sustentabilidade como uma jornada, os responsáveis pelos negócios aparecem estar engajados com elementos do discurso sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, porém ao mesmo tempo e paradoxalmente reforçam as práticas usuais de uma organização (MILNE, KEARINS e WALTON, 2006).

Muitas outras perspectivas sobre sustentabilidade foram propostas por outros autores, como: o *Triple Bottom Line*, ou tripé da sustentabilidade (ambiental, econômico, social), (Elkington, 199), os paradigmas tecnocentrismo, ecocentrismo e

sustaincentrism (Gladwin, Kennelly, Krause, 1995), sustentabilidade literal, ecológica e social (Lelé, 1991), dentre outras.

Contudo, para esta pesquisa optou-se pela sustentabilidade como jornada, por acreditar que é a definição que melhor complementa a perspectiva adotada. Que entende a sustentabilidade organizacional como meio de mascarar o neocolonialismo praticado pela organização internacionalizada em países em desenvolvimento.

Corroboram Milne, Kearins e Walton (2006) ao afirmarem que as organizações em seus discursos corporativos sobre sustentabilidade, eliminam o foco da sustentabilidade planetária global para sustentar a corporação por meio de oportunidades de crescimento. Para Milne, Kearins e Walton (2006) a sustentabilidade é um caminho para as organizações. Um caminho que pode ser descrito como uma jornada, pois está associado a mudanças incrementais que permitem que as organizações se (re) apresentem como quem faz algo em prol da mudança, e ao mesmo tempo sem especificar em detalhes qual o destino final a ser alcançado (MILNE; KEARINS; WEALTON E 2006).

Desse modo, ao identificar a sustentabilidade organizacional como uma jornada pode-se associá-la ao neocolonialismo. Uma vez que adotar a sustentabilidade como um caminho, sem propor modificações no sistema atual corrobora para a manutenção do sistema capitalista e do discurso desenvolvimentista que priva o crescimento econômico. Logo, apresentando uma conduta neocolonista.

No neocolonialismo a dominação está diretamente ligada à cultura, economia, ideologias e política. Não sendo exercida por meio da violência física como era no colonialismo. O neocolonialismo constitui uma dominação simbólica que é exercida por meio da adoção da sustentabilidade em seus discursos e práticas ocultando a exploração que é realizada.

A partir do momento em que organizações internacionalizadas se instalaram em países em desenvolvimento com o intuito de explorar seus recursos humanos e materiais, propagam a mesma lógica colonial que era imposta no colonialismo. Pois dominam territórios, disseminam produtos e uma cultura euro-americana, compram a mão de obra das pessoas locais por um preço menor do que pagariam em seu território e ainda acabam gerando uma dependência na sociedade instalada, assim

como as colônias eram dependentes da metrópole.

A diferença se encontra no simbólico, que tem a capacidade de moldar as ações dos indivíduos sem sua percepção. Para Bourdieu (2012) o simbólico está em algo que existe e estrutura estilos de vida, práticas e classificações, todavia não existe socialmente, pois não é percebido. Entende-se que é dessa maneira, que as organizações internacionalizadas por meio da sustentabilidade como jornada, tornam a dominação “neocolonialista”, uma dominação simbólica.

A dominação simbólica para Bourdieu (2004, 2012) é um efeito ideológico, que é produto da cultura dominante que separa e legitima as distinções ao compelir todas as culturas (designadas como subculturas) a se definirem pela distância da cultura dominante. É uma dominação invisível que o dominado concede ao dominante.

O local em que ocorre essa dominação simbólica, é denominado por Bourdieu (2004) de campo, um espaço que tem propriedades universais, ou seja, presentes em todos os campos, e características próprias. As propriedades de um campo consistem em um *habitus* específico, a estrutura, a *doxa*, e as leis (*nomos*) que regem e regulam a luta pela dominação do campo. Os interesses em jogo, são chamados por Bourdieu de capital – sendo bens econômicos, bens culturais, sociais e simbólicos. Os agentes no campo necessitam de capitais relevantes para ingressarem no campo e inconscientemente fazem o uso de estratégias que permitem conservar ou conquistar posições em uma luta simbólica, travada em um plano simbólico que coloca em jogo os interesses de conservação (reprodução) contra os interesses de subversão da ordem dominante no campo (BOURDIEU, 1990,2012; THIRY-CHERQUES,2006).

Os conceitos propostos por Bourdieu serão utilizados nesta pesquisa para proposição do objetivo geral e objetivos específicos. Considerou-se como campo a organização que será investigada, pois é um espaço hierarquizado e composto por diferentes agentes que mobilizam e disputam capitais. Tornando-se necessário identificar como os capitais são mobilizados dentro da organização. O *habitus* é produtor e reproduutor de práticas e ações, é o que estrutura e ao mesmo é estruturado pelo campo, desse modo compreender o *habitus* individual de cada agente do campo, permite a compreensão da organização, bem como identificar se o *habitus* reproduzido é o da organização (BOURDIEU, 1990,2012).

De acordo com Bourdieu (2001), todo campo possui uma doxa, um senso comum, é aquilo que todos agentes do campo estão de comum acordo. É uma ideia naturalizada. Procurou-se por meio da análise do campo, da identificação dos capitais relevantes, e do *habitus* identificar se há uma doxa sobre a sustentabilidade. Por meio da análise do campo, pretendeu-se ainda identificar outros conceitos secundários de Bourdieu que emergem desses que foram apresentados.

As contribuições advindas de Bourdieu complementam a questão da sustentabilidade organizacional. Pois para a autora desta pesquisa a sustentabilidade adotada como uma jornada por muitas organizações internacionalizadas mascara uma atuação neocolonialista sobre os países nos quais instalam filiais. As organizações por meio do discurso da sustentabilidade promovem uma dominação simbólica que pode ser transformada em uma doxa no campo.

As discussões propostas acima emergem o seguinte problema de pesquisa:
Qual é a doxa sobre sustentabilidade no campo investigado?

Para buscar a resposta para a pergunta acima utilizou-se o aporte teórico da sociologia bourdieusiana, pois para identificar a doxa em um campo foi necessário compreender qual o *habitus* incorporado no campo, os capitais mobilizados e quem ou o que exerce o poder simbólico e a violência simbólica no campo.

A análise de dados foi feita com base nos conceitos bourdieusianos. Porém ao fim da análise, as informações encontradas serão submetidas a uma análise metafórica por meio da metáfora dramaturgica de gerenciamento de impressões proposta por Erving Goffman (1975). Entendeu-se necessário realizar uma análise metafórica do campo analisado devido ao fato de que a sociologia bourdieusiana se comparada a sociologia goffmaniana, poderia ser considerada uma “mesosociologia” pois Bourdieu relaciona um número maior de variáveis em suas análises. Enquanto Goffman centrou-se na interação entre indivíduos, Bourdieu centrou-se em uma análise da estrutura e do indivíduo mediada pelo *habitus*.

Logo, uma análise pela lente goffmaniana permitiu realizar uma micro-análise do campo. Uma vez que reduziu o escopo de análise favorecendo para que se encontrassem informações complementares sobre a sustentabilidade na

organização investigada. Ao adotar o pensamento do “infinitamente pequeno de Goffman” foi possível que se analisasse em maior profundidade o problema investigado.

O gerenciamento de impressões pode ser entendido como influência social que consequentemente pode ser revertido em poder, poder de fazer que o outro aja da maneira que se deseja. De acordo com Goffman (1975) os atores sociais (indivíduos, grupos, organizações) representam com o intuito de construir uma imagem, fabricar impressões e assim influenciar a percepção de sua audiência. Jones e Pittman (1982) e Mohammed et al. (1999) realizaram uma transposição do gerenciamento de impressões para o contexto organizacional, identificando que as organizações constroem e regulam sua imagem por meio de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões.

Dessa forma, realizar uma análise metafórica do campo consistiu em identificar como a organização constroi e transforma a sustentabilidade em uma doxa organizacional por meio de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões se representa ou não em situações e discursos sobre sustentabilidade, quais papéis representa, quais segredos esconde e quais práticas adota para exercer a dominação simbólica por meio da doxa.

Considerou-se que a organização é uma fabricante de impressões para seus *stakeholders* (*plateia*), dessa forma representa papéis nos quais pode transmitir sua sustentabilidade, construindo uma imagem que lhe favoreça. A sustentabilidade pode ser construída por meio de uma representação em equipe, onde alguns atores (funcionários) vão para o palco, enquanto outros constroem o espetáculo nos bastidores. Em uma representação a organização precisa adotar estratégias que lhe permitam obter poder ou extrair algo de outros atores. Além de táticas que lhe permitam melhorar a imagem ou minimizar danos causados.

Para viabilizar a realização da pesquisa, como procedimentos metodológicos, adotou-se uma pesquisa de cunho qualitativo. Cuja perspectiva é um estudo exploratório e descritivo. Conforme mencionado anteriormente o campo escolhido para análise, foi uma organização internacionalizada. A unidade de análise trata-se de uma organização americana, que possui filiais no Brasil e atua no ramo de embalagens.

Para identificar se há uma doxa sobre sustentabilidade no campo, utilizou-

se de entrevistas semi-estruturadas com os funcionários da organização, e análise documental. As informações obtidas foram analisadas por meio da análise de narrativas. Uma vez que as narrativas fornecem um meio de compreensão de aspectos importantes por meio dos relatos dos entrevistados.

A organização analisada foi concebida como um campo social, uma vez que é um espaço relativamente autônomo que possui regras e leis próprias. Na análise e interpretação dos dados, identificou-se que o *habitus* incorporado no campo é tudo aquilo que é interiorizado pelos agentes sobre sustentabilidade, por meio do código de conduta, política integrada e certificações que constituem imposições ao campo e aos agentes. Identificou-se como capitais mobilizados no campo os três capitais apresentados na sociologia Bourdieusiana, capital econômico, capital cultural, capital social e além desses três, identificou-se também o capital tecnológico e o capital reputacional.

Foram identificados dentro do campo, o que representa o campo de poder, e o campo de força e de lutas, e consequentemente quem são os dominantes e dominados dentro da organização. Por fim, apresenta-se qual é a doxa sobre sustentabilidade do campo. Ao longo da análise dos dados foi possível identificar características neocoloniais dentro da organização.

As discussões teóricas desta dissertação estão divididas em três capítulos teóricos. O primeiro capítulo abordou a temática: desenvolvimento sustentável e sustentabilidade apresentaram-se as definições e interpretações dos conceitos, posteriormente realizou-se uma leitura dos conceitos a partir de uma perspectiva neocolonialista e por fim apresentou-se a sustentabilidade organizacional por meio da metáfora da jornada.

O segundo capítulo tratou da dominação simbólica na perspectiva de Bourdieu, apresentando a sociologia Bourdieusiana e sua tríade conceitual: campo, *habitus* e capitais da qual emergem conceitos secundários como sistemas simbólicos, poder simbólico, doxa, violência simbólica, dentre outros.

O último capítulo teórico discorreu sobre a sociologia goffmaniana, abordando o conceito de gerenciamento de impressões proposto por Goffman (1975) por meio da metáfora dramatúrgica, apresentou-se também as contribuições advindas de Jones e Pittman (1982) e Mohammed et al. (1999) acerca de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões em contexto organizacional.

Posterior ao referencial teórico apresentou-se os procedimentos metodológicos utilizados para condução da presente pesquisa. E por fim, apresentou-se a análise e discussão dos dados. Em sequência são explicitados os objetivos pretendidos de serem alcançados por meio deste estudo e a justificativa de relevância para o tema proposto.

1.1 OBJETIVO GERAL

Identificar qual é a doxa sobre sustentabilidade no contexto organizacional investigado.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descrever teoricamente os conceitos de sustentabilidade, doxa e gerenciamento de impressões.
- Encontrar, junto às narrativas sobre a sustentabilidade, possíveis características neocolonialistas.
- Compreender, por meio de análise das narrativas, o *habitus* incorporado e os capitais mobilizados em discursos sobre a sustentabilidade no campo investigado.
- Analisar, a partir de uma leitura dramatúrgica da sustentabilidade, o campo organizacional investigado.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema sustentabilidade tem sido abordado em diversos trabalhos acadêmicos, inclusive relacionado a organizações. Banks (2008) observou em um estudo que a temática sustentabilidade apresenta forte correlação com os temas administração/gestão. Afirma também que o conceito possui um caráter multidisciplinar uma vez que engloba outras temáticas como (ambiental, social, entre

outras). As pesquisas sobre sustentabilidade organizacional abrangem em sua grande maioria estudos relacionados aos indicadores de sustentabilidade adotados pelas organizações, sustentabilidade como estratégia e vantagem competitiva nos negócios, comunicação para a sustentabilidade, gestão da sustentabilidade, dentre outros.

O caráter multidisciplinar da sustentabilidade permite discorrer sobre ela, por meio de diferentes disciplinas. Sendo assim, discute-se sustentabilidade nesta pesquisa por meio da microssociologia de Bourdieu (2004, 2012) a qual permite analisar aspectos macro (organização) e micro (funcionários) que debatem sobre a sustentabilidade.

Uma das contribuições deste trabalho se encontra na relação sustentabilidade x doxa. Ao realizar uma pesquisa no banco de dados da CAPES e do SPELL, procurando por referências que relacionassem sustentabilidade e/como doxa, sustentabilidade e Bourdieu a pesquisa não retornou nenhum arquivo que utilizasse esses termos conjuntamente no título ou nas palavras-chaves. O que demonstra uma relação inédita ao adotar a sociologia bourdieusiana para analisar a sustentabilidade em contexto organizacional.

Além das contribuições de Bourdieu, utiliza-se também o conceito de gerenciamento de impressões do sociólogo Erving Goffman. A mesma pesquisa foi realizada no SPELL e na CAPES procurando por gerenciamento de impressões e sustentabilidade. A pesquisa retornou dois arquivos nos quais os autores Penteado (2013) analisa o gerenciamento de impressões em relatórios de sustentabilidade e Oliveira (2014) analisa o gerenciamento de impressões no discurso de sustentabilidade em uma indústria automotiva. Portanto a relação sustentabilidade x doxa, sustentabilidade x gerenciamento de impressões demonstra um campo de pesquisa pouco explorado em contexto nacional.

A articulação entre a sociologia bourdieusiana e a análise organizacional oferece uma visão crítica e reflexiva para pensar as organizações (EVERETT, 2002). Emirbayer e Johnson (2008) ressaltam que a tríade conceitual – campo, capital e *habitus* é uma forma potencial de superar uma série de dualismos que marcam a área dos estudos organizacionais. Possibilita a articulação entre os níveis macro e micro contribuindo não só para uma análise objetiva, mas também subjetiva indo além do *mainstream* da área.

Esta pesquisa se propõe a identificar não só aspectos da estrutura organizacional, mas também identificar como o subjetivo se constrói e é construído, como ocorre a mediação de um *habitus*, de um poder simbólico, mobilização de capitais e como o discurso que circula tende a ser transformado em uma *doxa* organizacional.

O gerenciamento de impressões foi abordado nos estudos organizacionais brasileiro pela primeira vez em 1981, por Guerreiro Ramos que relacionou o tema a boa reputação organizacional. Desde então, outros trabalhos surgiram relacionando o conceito à comunicação organizacional, imagem corporativa, gerenciamento de impressões em processos seletivos, dentre outros (MENDONÇA, 2003). Em comparação na literatura internacional há uma extensa produção acadêmica que complementa o conceito desenvolvido por Goffman (1975), e incorpora o conceito em diferentes análises. No século XXI é necessário entender que não somente indivíduos representam, mas que organizações também manipulam a impressão que desejam criar (MENDONÇA; FACHIN, 2001; WOOD. Jr, 1999). Logo, analisar o gerenciamento de impressões em contexto organizacional vai além da interação face a face proposta por Goffman, assumindo novas formas de pesquisar.

Na medida em que se trata de temas e relações a serem exploradas, a pesquisa em apresentação contribui com a administração enquanto ciência por agregar conhecimentos teóricos que vão enriquecer a literatura da área além de fortalecer estudos relacionados à sustentabilidade e internacionalização com um aporte sociológico.

Outra contribuição que justifica a realização desta pesquisa é que a sustentabilidade ainda é algo questionado e não compreendido por uma grande parcela da sociedade. Ao propor um trabalho que visa compreender como a sustentabilidade se torna compartilhada e naturalizada dentro de uma organização internacionalizada, corrobora para a explicação do conceito de diversas formas por meio das narrativas dos entrevistados.

Em relação ao aspecto empírico, justifica-se por verificar se o discurso sobre sustentabilidade propagado pela organização internacionalizada é colocado de modo neocolonialista (mascarando a exploração) e se este discurso é absorvido e entendido como algo natural pelos funcionários.

Ademais, em relação às contribuições geradas para a sociedade entende-se que por meio desta pesquisa será possível gerar reflexões nos leitores devido à relação: desenvolvimento sustentável, sustentabilidade e neocolonialismo. Agregar conhecimento no que se refere à sociologia bourdieusiana e goffmaniana. E ainda promover discussões na sociedade sobre as relações aqui investigadas.

A contribuição deixada aos gestores e até mesmo às organizações encontra-se na oportunidade de verificação do discurso que é divulgado nos documentos, na mídia e o que os funcionários entendem. Identificar similaridades ou divergências nestes três discursos permitirá aos gestores e/ou organização reavaliar sua postura em relação à sustentabilidade.

Outrossim, os debates, relações, reflexões e construções que serão expostos nesta pesquisa visam proporcionar avanços para os estudos organizacionais e provocar novos debates sobre os temas.

1.4 ORGANIZAÇÃO CONCEITUAL

O quadro 1 à seguir mostra como estão organizados os capítulos teóricos que compõem essa dissertação, bem como as principais referências.

Quadro 1. Organização Conceitual

Capítulo	Organização Conceitual	Principais Referências
O Desenvolvimento sustentável e a Sustentabilidade em organizações internacionalizadas: Um jornada neocolonialista	<ul style="list-style-type: none"> *Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade Desenvolvimento Sustentável e *Sustentabilidade sob uma perspectiva neocolonialista *A sustentabilidade organizacional como uma jornada 	<ul style="list-style-type: none"> - BANERJEE (2003, 2009) - MILNE, KEARINS E WEALTON (2006) - YOUNG (2007) - JACK E WESTWOOD (2009)
A Dominação simbólica na perspectiva de Pierre Bourdieu	<ul style="list-style-type: none"> *A Sociologia Bourdieusiana *Simbolismo, poder e dominação a luz de Bourdieu * Habitus *Tipos de Capitais *A dinâmica de um campo *A doxa como reprodução da dominação simbólica *A sociologia bourdiesiana nos estudos organizacionais: Uma breve revisão empírica 	<ul style="list-style-type: none"> - BOURDIEU (1987, 2004, 2012) - WACQUANT (2002, 2006,2013)
O Gerenciamento de impressões como instrumento metodológico para uma análise metafórica do campo	<ul style="list-style-type: none"> *A Sociologia Goffmaniana *O gerenciamento de impressões *A representação como meio de gerenciar a imagem: a metáfora teatral de Erving Goffman *O Gerenciamento de Impressões em Contexto Organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - GOFFMAN (1975) - MENDONÇA - JONES E PITTMAN - MOHAMMED et al.

Fonte: Elaborado pela autora

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla toda a teoria utilizada nesta pesquisa. O referencial teórico é composto por três capítulos, sendo o primeiro sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. O segundo capítulo apresenta os conceitos da sociologia bourdieusiana que são necessários para compreender o que é uma doxa. E o último capítulo teórico apresenta o conceito de gerenciamento de impressões que será utilizado para realizar uma análise metafórica. Os três capítulos teóricos cumprem com o primeiro objetivo específico da pesquisa que é descrever os conceitos de sustentabilidade, doxa e gerenciamento de impressões.

2.1 O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E A SUSTENTABILIDADE EM ORGANIZAÇÕES INTERNACIONALIZADAS: UMA JORNADA NEOCOLONIALISTA

Este primeiro capítulo teórico tem por objetivo discorrer sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Apresentar quais as definições e interpretações dos conceitos, bem como as diferenças e aproximações. Posteriormente faz-se uma leitura do desenvolvimento sustentável e sustentabilidade por uma perspectiva neocolonialista, onde entende-se que as organizações internacionalizadas se utilizam do discurso desenvolvimentista para explorar regiões de países em desenvolvimento. E por fim, apresenta-se a sustentabilidade organizacional por meio da metáfora da jornada. As explicações apontam que as organizações internacionalizadas veem a sustentabilidade como um caminho a ser seguido, no entanto um caminho que não permite que se alcance o desenvolvimento sustentável, pois é regido por mudanças incrementais.

2.1.1 Desenvolvimento Sustentável e Sustentabilidade

O presente tópico tem por objetivo apresentar o histórico e discorrer sobre os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Por vezes, são considerados sinônimos, no entanto é um equívoco, uma vez que seus objetivos, definições e características se diferem, conforme será explicitado em maiores detalhes adiante.

Com o advento da industrialização e de tecnologias, diversas mudanças ocorreram no sistema econômico. Dentre elas, a relação homem x natureza. A mola propulsora para que tais mudanças ocorressem foi uma busca incessante pelo desenvolvimento econômico, científico, e tecnológico partilhado por ideias capitalistas. Essa nova relação entre homem e natureza por meio de uma lógica capitalista, onde a natureza é transformada em capital econômico, resultou em relações conflituosas que aparecem por meio de catástrofes ambientais, impactos ambientais irreversíveis, desigualdade social, além de outras externalidades no sistema ambiental, social e econômico (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005)

Com o surgimento de tantos problemas herdados do modelo econômico adotado, surgiram debates que questionam e buscam repensar a forma atual de utilização da natureza. Surge a preocupação ambiental ligada à poluição industrial da sociedade moderna. Mebratu (1998) coloca que as sociedades sempre passaram por transformações e evoluções relacionadas ao modelo de vida e consumo, contudo a revolução industrial foi um passo revolucionário que trouxe problemas imediatos exigindo a evolução da ciência e da tecnologia. E ainda, a preocupação ambiental ligada à sociedade industrial.

Mebratu (1998) afirma que não é uma característica peculiar da sociedade industrial, pois ao se analisar historicamente a sociedade, percebe-se que ela sempre esteve categorizada por poluição, desmatamento, degradação da terra e adulteração de alimentos. Em alguns momentos em maior grau e outros em menor grau. Destaca-se que nos últimos dois séculos a economia apresentou um crescimento incrível e transformador, ocasionando bruscamente diversas mudanças ambientais, sociais e econômicas devido a isso associa-se os problemas ambientais à revolução industrial.

As discussões sobre possíveis formas de reverter ou minimizar os impactos da sociedade moderna, deram origem ao conceito de desenvolvimento sustentável. O desenvolvimento sustentável de acordo com Mebratu (1998) pode ter seu surgimento dividido em três períodos históricos sendo: pré-Estocolmo (1972); de Estocolmo até a WCED (1972-1987); e pós-WCED (1987-1997).

O primeiro período histórico, pré-Estolcomo pode ser dividido em três momentos: crenças religiosas e tradições sociais rígidas, economia com interesse em uma teoria dos limites de Malthus e uma política econômica voltada para

organizações de escala. Por meio de crenças e leis religiosas, humanos se socializavam com a natureza para satisfazer suas necessidades; os aprendizados espirituais celebravam e consagravam uma relação entre humanos e o mundo não humano por meio da qual a humanidade era lembrada de sua parceria delicada e inevitável com o ar, terra, água e outros seres vivos. Por meio de uma revisão crítica das escrituras sagradas, pesquisadores concluíram que as tradições religiosas a elas vinculadas não podem ser admitidas como indivíduos que degradam o meio ambiente, e não devem ser consideradas como estimuladores da preservação ambiental (KINSLEY, 1996). Para Mbiti (1996) na visão africana, o universo é visível e invisível, sem fim, e sem limites. As tradições indígenas por meio de suas crenças constantemente lembravam-se da importância de se viver em harmonia com a natureza (MEBRATU, 1998).

A economia baseada na teoria dos limites, proposta por Malthus salientava que as misérias que ameaçam a sociedade, eram causadas pela fecundidade humana. Pois para ele, a população crescia em progressão geométrica enquanto a produção de alimentos se desenvolvia por uma progressão aritmética. Desse modo, a teoria malthusiana pode ser considerada como uma precursora do conceito de desenvolvimento sustentável (ROTHSCHILD, 2003).

Encerrando o primeiro período histórico, encontra-se a política econômica voltada para as organizações em escala. Tais organizações baseiam-se em uma política econômica libertária que se distingue de um socialismo ortodoxo e do próprio capitalismo, pois sugere que as organizações de escala deveriam ser tratadas como um problema independente e primário. Essa teoria intercede à noção de uma tecnologia apropriada (tecnologia que leva em conta as competências sociais, os níveis populacionais e a disponibilidade dos recursos naturais) e as necessidades sociais de maior relevância (definidas pelas próprias pessoas) que, também representa um precursor do conceito de desenvolvimento sustentável (MEBRATU, 1998).

O segundo período histórico vai de Estolcomo a WCED, inicia-se com a Conferência de Estolcomo em 1972, que representou um grande passo em direção ao conceito de Desenvolvimento Sustentável. Barbieri (1997, p.21), coloca que:

Apesar das divergências e da complexidade das questões em debate, a Conferência de Estocolmo de 1972 representou um avanço nas negociações entre países e pode-se dizer que ela constituiu o marco fundamental na evolução para a terceira etapa da percepção dos problemas relacionados com o binômio desenvolvimento-meio ambiente.

A Conferência de Estolcomo, não apresentou soluções para os problemas que a convocaram, no entanto legitimou na política mundial a questão ambiental, abrindo portas para as necessidades de países pobres, fazendo que estes pensassem em uma relação mais ampla a despeito da questão ambiental.

Neste mesmo período, após a Conferência das Nações Unidas, no ano de 1973 surgiu o termo ecodesenvolvimento introduzido por Maurice Strong, e difundido por Ignacy Sachs (MEBRATU, 1998). Alguns anos depois, o termo ecodesenvolvimento foi utilizado pelo WCED, Comissão de *Brundtland*, no relatório “Nosso Futuro Comum” definindo-o como “desenvolvimento que atende às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de atender as necessidades das gerações futuras” (WCED, 1987, p.43).

Por fim o último período histórico, pós WCED, compreende o período no qual o termo desenvolvimento sustentável tornou-se um conceito de grande importância geopolítica e um conceito central na discussão de questões ambientais. Após a publicação do documento, o conceito desenvolvimento sustentável se tornou um elemento importante em discursos ambientais, ocasionando uma série de interpretações. Há destaque também nesse período para a “*Rio Conference*” conhecida como “*Earth Summit*”, na conferência membros da ONU (Organização das Nações Unidas) foram convidados a produzir um relatório que denunciasse a situação ambiental de seus territórios com a apresentação de planejamentos que visassem a promoção do desenvolvimento sustentável em seus contextos nacionais (MEBRATU, 1998).

Após tais momentos históricos o conceito foi inserido no cenário internacional, contudo observou-se uma falta de consenso sobre o que a expressão poderia realmente significar (BORIM-DE-SOUZA et al., 2015). De acordo com Banerjee (2003) existem mais de 100 definições sobre o desenvolvimento sustentável, contudo a mais utilizada é a definição do relatório de *Brundtland* (1987), que apresenta problemas na interpretação, pois em grande maioria é entendido como um crescimento que pode ser sustentado.

Wackernagel e Rees (1996) argumentaram que a definição de desenvolvimento sustentável adotada pelo Relatório de Brundtland tentou abordar alguns debates em sua conceituação, no entanto deixou uma certa ambiguidade. Uma vez que fala sobre a necessidade de atender aos mais pobres, proteger o meio ambiente e ao mesmo tempo propiciar uma crescimento econômico rápido.

LéLé (1991) entende que não é possível somente uma interpretação do conceito de Desenvolvimento Sustentável, coloca que o conceito é passível de duas interpretações: crescimento sustentável (que para ele é contraditório e trivial), e realização de objetivos tradicionais, descritos como políticos e significativos. Afirma que as interpretações podem ser traduzidas respectivamente em: denunciar o desenvolvimento sustentável como um processo, já que busca o crescimento; e segundamente identifica o termo como um objetivo, pois é visto que seu intuito está em satisfazer necessidades básicas.

Já a sustentabilidade é um conceito que é uma adaptação de uma noção utilizada no domínio agrobiológico (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009). É um conceito originário da ecologia e da biologia, utilizado para descrever as taxas que os recursos renováveis poderiam ser extraídos ou danificados. Ou seja, é uma definição da capacidade de um sistema manter sua produtividade mesmo em situações adversas (JIMENEZ HERRERO, 2000).

O conceito de sustentabilidade tem suas raízes no contexto de recursos renováveis e foi adotado por movimentos ambientalistas, enfatizando a necessidade de entender as condições ecológicas necessárias para apoiar a vida humana por meio de um bem-estar para ambos. A palavra sustentabilidade remete à capacidade de manter algo em um estado contínuo (LÉLÉ, 1991).

Para Jacobs *apud* Lenzi (2006, p. 108),

“Sustentabilidade significa que o meio ambiente deveria ser protegido de tal forma e em tal grau que as capacidades ambientais (a capacidade do meio ambiente de realizar suas várias funções) fossem mantidas através do tempo: no mínimo, em níveis suficientes para evitar catástrofe futura, e, no máximo, em níveis que dêem às gerações futuras a oportunidade de apreciar uma medida igual de consumo ambiental”

Com o passar do tempo, o conceito foi sendo utilizado por outras áreas de conhecimento, permitindo a inclusão de aspectos referentes aos sistemas naturais

por um caminho ecológico e preservacionista (BORIM-DE-SOUZA et al., 2015). A construção do conceito de sustentabilidade ao longo do tempo assumiu outras perspectivas além da ambiental, que foram consideradas gradativamente, acrescentando à terminologia critérios econômicos, sociais e culturais (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Desse modo, a sustentabilidade passou a ser discutida em sua questão social, que pode ser definida como a capacidade de manter os valores sociais, tradições, instituições, culturas e outras características. E o econômico que busca a sustentabilidade, com o objetivo de remover a pobreza e promover a equidade por meio do crescimento.

Discutir o âmbito ambiental, social e econômico da sustentabilidade é conhecido como o tripé da sustentabilidade (Triple Bottom Line), no qual os três pilares devem estar integrados. Por meio desse tripé conceitual é possível ver que a sociedade depende da economia e que a econômica é dependente do ecossistema. Ou seja, é necessário que organizações satisfaçam seus acionistas economicamente, e também a sociedade (empregados, comunidades, clientes), por meio do melhor desempenho ambiental e social.

Logo, a sustentabilidade é uma relação entre sistemas econômicos humanos dinâmicos e sistemas ecológicos dinâmicos mais amplos, mas normalmente mais lentos, nos quais: a) a vida humana pode continuar indefinidamente, b) os indivíduos podem prosperar e c) as culturas humanas podem se desenvolver (LÉLÉ, 1991).

Para Lelé (1991), a sustentabilidade é constituída por três interpretações: literal, ecológica e social. A interpretação literal se refere à continuação do nada; “nada” para Lelé significa o sistema existente. A sustentabilidade literal pode ser definida como fenômeno social que pretende dar continuidade ao sistema atual. A literalidade da sustentabilidade orienta para a necessidade de crescimento econômico para legitimação do sistema dominante (LÉLÉ, 1991).

A interpretação ecológica refere-se à manutenção de uma base ecológica para os seres humanos, por um determinado período de tempo, o que demonstra uma preocupação com gerações contemporâneas e futuras. A manutenção do sistema ecológico é muito mais importante do que questões humanitárias, uma vez que segundo o autor, neste significado da sustentabilidade, a vida humana é variável

dependente da riqueza ecológica e ecossistêmica. Logo, os seres humanos devem se submeter aos padrões da natureza (LÉLÉ, 1991).

Por fim, a interpretação social prioriza a manutenção dos valores sociais, das instituições, das culturas e de outras características sociais. Esse significado consegue integrar a necessidade da continuação socioeconômica do sistema, a importância de concessão de maior valorização ao ser humano e a latente preocupação de se preservar o meio ambiente (LÉLÉ, 1991).

Os conceitos, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade se diferem na medida em que a sustentabilidade se refere à capacidade de manter algo em um estado contínuo, enquanto o desenvolvimento sustentável é voltado a processos integrativos que almejam manter o balanço dinâmico de um sistema complexo a longo prazo (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009).

O conceito de sustentabilidade mantém uma relação específica com o desenvolvimento sustentável, haja vista que a sustentabilidade pode ser considerada uma estratégia para alcançar o desenvolvimento sustentável. Para Osorio, Lobato e Castillo (2005) a sustentabilidade configura um argumento inquestionável, pois independente de seu objetivo final, o que se almeja só pode ser alcançado através do equilíbrio de utilização e consumo dos recursos naturais. Enquanto o desenvolvimento sustentável se guia na preservação desses recursos naturais, logo, busca os mesmos objetivos da sustentabilidade, no entanto acrescenta-se a busca de um equilíbrio social, cultural e econômico (OSORIO; LOBATO; CASTILLO, 2005).

Percebe-se que a sustentabilidade é composta por ações objetivas que propiciam o alcance do desenvolvimento sustentável. Ou seja, a sustentabilidade é a ideia central do desenvolvimento sustentável, uma vez que “a origem, os espaços, os períodos e os contextos de um determinado sistema se integram para um processo contínuo de desenvolvimento” (MUNCK; BORIM-DE-SOUZA, 2009, p. 194).

É notório que a sustentabilidade constitui o meio para manter os vários sistemas sociais em funcionamento, por meio de ações objetivas orientadas para resolver problemas da crise ambiental e assim promover o desenvolvimento sustentável. Tanto o conceito de desenvolvimento sustentável como a definição de sustentabilidade trazem consigo algumas controvérsias e há ainda um grande

desacordo entre estudiosos de diferentes disciplinas e contextos, sobre como as definições podem ser operacionalizadas e medidas (BANERJEE, 2003).

Gladwin, Kennelly e Krause (1995), por exemplo, propuseram alguns paradigmas para nortear como o desenvolvimento sustentável pode ser alcançado em contexto organizacional. Na visão dos autores para que as organizações ajam de forma sustentável é necessário que levem em consideração alguns pontos, os quais mencionam ser: inclusão, conexão, igualdade, prudência e segurança. Sendo que a inclusão implica o desenvolvimento através do espaço e do tempo; a conexão significa abraçar a ecologia, o social e a economia como fatores interdependentes; igualdade sugere que a justiça se dê em um nível geracional, intrageracional e interespécies; a prudência implica em não ter dúvidas em relação à prevenção técnica, científica e política; por fim a segurança remete que se demandem cuidados e proteção contra ameaças e rupturas.

Os paradigmas propostos por Gladwin, Kennelly e Krause (1995) são: tecnocentrismo, ecocentrismo e *sustaincentrism*. O tecnocentrismo está vinculado à sustentabilidade fraca, pois é a favor do domínio do homem sobre a natureza. Possui um raciocínio egoísta, linear, instrumental e racional, cuja metáfora predominante é a mecânica. A natureza é resistente e os danos são reversíveis acreditando ainda que os recursos são substituíveis. De acordo com o paradigma tecnocêntrico a ciência vem em primeiro lugar, e a economia é algo capaz de aliviar a pobreza. Com relação aos pontos de desenvolvimento sustentável apontados por pelos autores o tecnocentrismo aponta uma baixa relação com eles, pois dissocia o homem da natureza, a mente e o corpo, o sujeito do objeto. É completamente centrado no ser humano, além que suas premissas econômicas e tecnológicas são perigosas dadas a incerteza e complexidade (GLADWIN, KENNELLY E KRAUSE, 1995).

O paradigma do ecocentrismo rejeita a dominação humana sobre a natureza, tende a defender os direitos dos animais, agricultores, ecofeministas, etc. Considera a terra como mãe da vida, a metáfora predominante é a orgânica, salienta que os danos causados à natureza são irreversíveis, por isso devem ser evitados. O crescimento é visto como algo ruim, pois implica em desordem ecológica, e a pobreza poderia ser tratada por meio da redistribuição de riqueza. A visão ecocêntrica é holística e integrativa, no entanto, ao relacionar-se com os pontos de

desenvolvimento sustentável também falha, já que com relação à inclusão, pode se dizer que é “dura” com humanos, já que não aceita o domínio do homem sobre a natureza, subordinando-os a natureza, não valorizando a sabedoria do homem. Além de não apresentar conectividade, pois não apresenta ideias em relação ao âmbito social, e ainda oferece poucas orientações sobre como a conquista da sustentabilidade ecológica é possível sob as condições sociais atuais, sem uma diminuição grosseira do pluralismo universal, do altruísmo e da liberdade (TAYLOR, 1989). Apesar da ideologia talvez atraente e de uma intenção admirável, o ecocentrismo assim como o tecnocentrismo, é acometido por contradições internas e não consegue realmente integrar a cultura e a natureza (GLADWIN, KENNELLY E KRAUSE, 1995).

Por fim, o paradigma *sustaincentrism* representa uma síntese entre o tecnocentrismo e o ecocentrismo, pois procura integrar homem e natureza. Do mesmo modo que a biosfera é fundamental para existência humana, os humanos são responsáveis pela continuidade da mesma. Analisa as atividades econômicas e humanas ligadas ao meio ambiente, possuindo uma visão cíclica. O *sustaincentrism* prega que as gerações atuais são obrigadas a assegurar oportunidades equitativas a toda humanidade, em especial satisfação de necessidades vitais básicas de segmentos marginalizados, pobres e vulneráveis da sociedade. Preocupa-se com a degradação ambiental, pois entende que os recursos são finitos, por isso não devem ser consumidos ilimitadamente, e que o consumo em países desenvolvidos deve ser reduzido para manter a integridade dos sistemas de apoio à vida natural e social. Afirma que o que mantém o sistema econômico é o sistema ecológico, assim são interdependentes. O *sustaincentrism* propaga que é possível uma economia verde e equitativa, na qual as externalidades ecológicas e sociais são internalizadas (GLADWIN, KENNELLY E KRAUSE, 1995).

Apesar das colocações de Gladwin, Kennelly e Krause (1995) acerca de inclusão, conexão, igualdade, prudência e segurança, o que está sendo sustentado parece não estar em questão, pois o desafio estaria em desenvolver uma economia global sustentável: uma economia, que o planeta seja capaz de suportar indefinidamente (BANERJEE, 2003).

As vertentes de sustentabilidade forte e fraca são vinculadas às proposições da sociologia ambiental. Todavia, estudos sobre sustentabilidade tem se tornado

tendência em pesquisas organizacionais. De acordo com Milne, Kearins e Walton (2006) é possível reconhecer dois padrões de pensamentos que conectam a amplitude de discursos sociais e ambientais à sustentabilidade organizacional.

A primeira perspectiva é a incrementalista (ou funcionalista), é impregnada por um ambientalismo “tecno-otimista”. A tecnologia é vista como necessária ao progresso científico e econômico e também como uma solução para gerenciar riscos ambientais. Autores dessa linha de pensamento priorizam a fraqueza do conceito de sustentabilidade, uma vez que concentram-se em descobrir um modo de operacionalizar a sustentabilidade, incrementando-a aos negócios e nomeando as organizações como os principais agentes para promoção da sustentabilidade. (MILNE, KEARINS e WEALTON, 2006).

O segundo padrão de pensamento, é mais crítico e radical, pois sugere mudanças fundamentais sobre os atuais métodos de gestão para que se alcance a sustentabilidade organizacional. Esse posicionamento admite a existência de crises, bem como outras iminentes devido a super-exploração de recursos e sua distribuição desigual. A perspectiva crítica salienta que as organizações, como principais poluidoras, estão ativamente envolvidas na definição de conceitos relacionados à sustentabilidade, e na maioria das vezes oferece uma definição de sustentabilidade fraca (MILNE, KEARINS e WEALTON, 2006).

A linha incrementalista defende uma sustentabilidade fraca, pois direcionam as organizações para exploração sem apontar como utilizar os recursos de modo consciente, defendendo o *status quo*. Enquanto a segunda linha que é mais crítica e radical defende uma sustentabilidade forte ao sugerir mudanças fundamentais nos modos atuais de organização para que a sustentabilidade seja alcançada de fato.

Autores incrementalistas como Hart (1995), Porter e Vander Linde (1995) apontavam que as organizações desempenhariam ações em prol da sustentabilidade e do meio ambiente, no entanto aconteceria por situações em que houvesse um ganho mútuo, ou seja, boa para as organizações e para o meio ambiente. Enquanto teóricos críticos e radicais possuem preceitos sobre o que vem a ser uma sustentabilidade forte e mais ecocêntrica (MILNE; KEARINS; WALTON, 2006).

Diante do exposto, destaca-se que os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade se desenvolveram ao longo da história, no entanto

permanecem questionados e com diferentes interpretações e definições. Em âmbito acadêmico há grandes contribuições que visam explicar ambos os conceitos, na maioria das vezes sempre abordando a sustentabilidade como um meio para alcançar o desenvolvimento sustentável. Por meio das discussões realizadas foi possível entender o contexto no qual se deu o surgimento do conceito de desenvolvimento sustentável e como a sustentabilidade foi incorporada ao discurso, bem como as divergências e aproximações entre os dois conceitos. A próxima seção pretende discorrer sobre o desenvolvimento e a sustentabilidade por uma perspectiva neocolonialista adotada em contexto organizacional.

2.1.2 Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade sob uma perspectiva neocolonialista

Este tópico discorre sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade a partir de uma perspectiva neocolonialista. Partindo do nível macro, entende-se que a exploração ocorre de países desenvolvidos sobre países em desenvolvimento, e em um nível micro de organizações internacionalizadas sobre sociedades nas quais se instalaram.

Durante muito tempo ações imperialistas dominaram grande parte do mundo. Doyle (1986) define como imperialismo qualquer relacionamento formal ou informal, no qual um estado ou qualquer outra instituição exerce a soberania política sobre outros. Essa soberania pode ser alcançada pela força, por colaboração política, dependências econômicas, sociais ou culturais. Sendo o colonialismo na maioria das vezes consequência de um imperialismo.

O conceito de colonialismo refere-se a um período marcado por violência, conquistas territoriais, extração de riquezas, racismo associado à expansão das esferas de controle e influência de alguns países da Europa Ocidental (Grã-Bretanha, França, Portugal, Alemanha). No colonialismo os povos nativos (colonizados) eram oprimidos e explorados pelos colonizadores e obrigados a abrir mão de sua cultura, que era vista como inferior pelas nações colonizadoras (YOUNG, 2007).

Havia dois tipos de colônias: de exploração e de dominação. As colônias de exploração cumpriam duas funções econômicas importantes: forneciam matérias-

primas que eram úteis para as variedades do capitalismo industrial em desenvolvimento na Europa na época, bem como uma fonte de força de trabalho barata. Algumas empresas privadas detinham o monopólio do comércio pelo monarca, garantindo assim os recursos necessários a um preço muito barato. Enquanto colônias de dominação tinham como propósito esvaziar as grandes metrópoles, os países colonizadores enviavam para as colônias pessoas pobres, ou bandidos com o intuito de desenvolver a região. A exploração nesse tipo de colonialismo era mínima, pois muitas vezes tinha o caráter de suprir as necessidades daqueles que se instalavam na região (YOUNG, 2007).

O colonialismo ocidental juntou o ocidente e suas colônias em uma estrutura complexa que promovia trocas desiguais e industrialização, o que tornou as colônias economicamente dependentes das metrópoles (JACK; WESTWOOD, 2009). Historiadores descrevem os efeitos da colonização em termos de transformação da economia local, decodificação e recodificação - particularmente através da introdução dos efeitos econômicos e ideológicos do capitalismo em sociedades não capitalistas e por transformar os modos não-capitalistas de produção, um processo frequentemente necessário à ocupação territorial (YOUNG, 2007).

Com o passar do tempo as colônias foram ficando independentes, todavia as metrópoles mantiveram sobre elas influência cultural ou o controle econômico. O colonialismo foi renomeado para neocolonialismo – a pior forma de imperialismo (YOUNG, 2007).

Partindo do ponto de vista macro, a exploração se dá pela ação imperialista de nações industrializadas sobre países economicamente atrasados, sustentada por uma ideologia do desenvolvimento e pelo neocolonialismo.

Para Banerjee (2003) a criação do termo “subdesenvolvido¹” nada mais é que uma percepção colonialista do ocidente sobre o resto do mundo. Ao inverter o termo desenvolvimento, dando-lhe um novo significado, deu vida ao “terceiro mundo”, mundo no qual pessoas se tornaram “em desenvolvimento” porque foram transmutadas para um espelho invertido da realidade dos países capitalistas. Logo, os países em desenvolvimento precisariam se desenvolver para alcançar o padrão de vida e economia dos países desenvolvidos. O discurso de desenvolvimento mostra como a noção de desenvolvido e em desenvolvimento criou uma noção de

¹ Atualmente não se utiliza mais a expressão subdesenvolvido, mas sim “em desenvolvimento”.

pobreza definida por meio de indicadores como: renda per capita, extração de recursos, ciência e tecnologia, e economias de mercado, tomando como padrão os índices de países que foram colonizadores (BANERJEE, 2003).

Com o discurso desenvolvimentista os povos “marginalizados” estão sujeitos a uma nova dependência e a um novo colonialismo, pois as relações econômicas têm evoluído a partir de histórias de relações coloniais capitalistas entre Norte-Sul (BANERJEE, 2009). No neocolonialismo o mundo opera dentro de um sistema econômico que foi desenvolvido e ainda é controlado pelo Ocidente, exercendo um domínio contínuo sobre o Sul, principalmente em termos de poder político, econômico, militar e cultural, que dá a esta história um significado de continuidade (YOUNG, 2007).

No neocolonialismo os mecanismos de controle são o FMI (Fundo Monetário Internacional), o BC (Banco Mundial), a OMC (Organização Mundial do Comércio) e ou por meio de políticas governamentais de industrialização e modernização. Os países desenvolvidos por meio desses órgãos ditam as regras econômicas para o restante do mundo (BANERJEE, 2003,2009).

Para Borim-de-Souza e Segatto (2015) o neocolonialismo pode ser entendido como um colonialismo contemporâneo, no qual o centro euro-americano representa a metrópole e os demais países que são subordinados a esse centro são colônias modernizadas. No neocolonialismo o interesse econômico está em acessar um número máximo de sociedades por meio de um aliciamento cultural que dispensa a dominação territorial (BORIM-DE-SOUZA; SEGATTO, 2015; WESTWOOD, 2004).

Analizando em um nível micro entende-se que as organizações internacionalizadas representam a metrópole, enquanto as sociedades nas quais se instalaram são as colônias. Para Jack e Westwood (2009) o discurso de internacionalização de empresas é uma forma de continuação do projeto colonial. Uma vez que as organizações se instalaram em países em desenvolvimento para explorar seus recursos naturais e obter mão de obra mais barata. O que não difere muito do projeto colonialista que mantinha colônias de exploração e dominação.

Ao analisar o cenário organizacional atual, pode-se entender o neocolonialismo como um sistema econômico de investimento, penetração e controle de mercados e fontes de matérias-primas nos países em desenvolvimento.

Portanto no neocolonialismo a dominação está diretamente ligada à cultura, economia, ideologias e política. Sendo suas operações em grande parte mascaradas, pois o colonialismo aprendeu a “gerenciar” ocultando seu poder em todas suas nuances, um poder que não é reconhecido, pois é invisível. Banerjee (2003) destaca três características acerca do colonialismo: dominação do espaço físico, modificação do pensamento e incorporação de histórias econômicas por uma perspectiva ocidental.

As características do colonialismo citadas acima, podem claramente ser vistas atualmente nos discursos contemporâneos de desenvolvimento que são informados pelas organizações internacionalizadas. Pois a dominação do espaço físico é exercida por meio da instalação de filiais que exploram e dominam os recursos da região, bem como difundem um padrão sociocultural euro-americano entre os consumidores modificando o pensamento local, e ainda estabelecendo definições econômicas, e até mesmo a respeito da sustentabilidade por uma perspectiva ocidental (BANERJEE, 2003; JACK e WESTWOOD, 2009).

A dominação que é exercida por organizações internacionalizadas não possui um caráter meramente territorial e econômico, vai além, pois domina por meio de formações ideológicas que são por vezes desconhecidas pelas pessoas que se sujeitam a tal dominação.

Junto com o discurso capitalista de desenvolvimento, as organizações internacionalizadas utilizam o discurso de desenvolvimento sustentável. Enfatizando em muitas das vezes que sua instalação em localidades que estão em desenvolvimento visa promover um desenvolvimento econômico, social e ambiental. Desse modo, o neocolonialismo faz-se presente também em discursos contemporâneos sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Uma vez que as relações econômicas que sustentam as estratégias de desenvolvimento sustentável têm evoluído a partir das histórias de relações coloniais entre países desenvolvidos e em desenvolvimento.

Para alguns estudiosos as indústrias de países em desenvolvimento por muitas vezes conseguem mostrar-se como sustentáveis, devido ao fato de transferirem suas unidades fabris para áreas que possuem legislações ambientais mais fracas, ou que ainda não são regidas pela lógica do mercado ou consumo. Para Banerjee (2009, 2011) um exemplo claro de tal atitude, pode ser visto nos

"novos gigantes econômicos" como China e Índia. Esses países são por vezes responsabilizados por poluição e desmatamento, elegendo toda responsabilidade à eles, sem destacar que grandes organizações tem se instalado nesses países em função de sua mão-de-obra abundante e barata, e para consumir grande parte de seus recursos (alumínio, papel, ferro, energia, alimentos).

Deste modo, as milhares de pessoas dos países em desenvolvimento são responsáveis por danos causados à biosfera, enquanto o "consumo sustentável" no primeiro mundo é uma condição necessária para um "crescimento sustentável" (HARVEY, 1996).

Tais fatos acontecem devido à globalização e a internacionalização que tornaram o mundo mais próximo rapidamente, dessa forma percebe-se formas de dominação que foram deixadas como resquícios históricos nas relações entre países do Norte e Sul, e por vezes intrínsecos nas bases de muitas sociedades, as quais se identificam por meio dos costumes culturais, sociais, educativos e até acadêmicos (JACK; WESTWOOD, 2009).

A internacionalização dos mercados, a difusão tecnológica, e o discurso de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade criaram uma forma particular de globalização que transforma padrões de consumo em produtos culturais por meio do mercado mundial de consumidores (BANERJEE, 2009).

O conceito de desenvolvimento sustentável foi desenvolvido por organizações pertencentes ao eixo euro-americano, logo é orientado por uma ideologia capitalista, que consiste em criar sistemas políticos, culturais e imaginários que legitimam a exploração, alienando os indivíduos acerca das formas destrutivas. Da mesma forma que o capitalismo se reproduz por meio da exploração dos indivíduos, destruindo as condições naturais e eliminando as probabilidades de que as relações humanas sejam a centralidade do processo civilizatório. Diante disso, evidencia-se que umas das mais importantes formas ideológicas do capitalismo, é o desenvolvimento sustentável (LARA; OLIVEIRA, 2017)

O discurso de desenvolvimento sustentável dá destaque à algumas questões de pobreza e equidade, no entanto não critica as condições estruturais que caracterizam o uso do capital para domínio da natureza, o que resulta na capitalização e expropriação do meio ambiente (BANERJEE, 2003).

A sustentabilidade que é adotada pelas organizações internacionalizadas é uma extensão do colonialismo exercido pelas grandes metrópoles, pois assim como as metrópoles designavam a cultura das colônias com subculturas inferiores para promover mudanças e conversões, as organizações internacionalizadas constroem uma noção de sustentabilidade que é subsidiada por discursos corporativos que deslocam o foco da sustentabilidade planetária global para sustentar a organização por meio de oportunidades de crescimento que podem ser alcançadas por meio da exploração de territórios em países em desenvolvimento.

Admite-se que o desenvolvimento sustentável continua a promover um modelo de crescimento que depende de mecanismos de mercado para garantir que as preocupações ambientais e sociais sejam abordadas, promovendo modos de desenvolvimento neocoloniais, ofuscando diferenças significativas de acesso e utilização de recursos entre países (BANERJEE, 2010). Pois por vezes os perigos da destruição ambiental e os benefícios da proteção ambiental não são igualmente distribuídos, uma vez que as medidas, políticas e acordos de proteção são ditados por países desenvolvidos enquanto a destruição ambiental ocorre nos países em desenvolvimento, mascarando os danos causados pelo capitalismo que se esconde atrás do desenvolvimento sustentável (BANERJEE, 2010, 2011).

O discurso de desenvolvimento sustentável aprofunda ainda mais as divisões existentes entre Norte-Sul em termos de conservação e utilização de recursos naturais, uma vez que as regiões em desenvolvimento destroem seu ambiente para exportá-lo ou conceder exploração para as organizações internacionalizadas (BANERJEE, 2009,2011).

As organizações internacionalizadas influenciam na percepção do que é o desenvolvimento sustentável. Pois adotam práticas relacionadas à sustentabilidade (reciclagem, diminuição de consumo de água e energia, reflorestamento, etc) dentre outras práticas que podem ser consideradas sustentáveis. Por meio dessas ações conseguem criar um significado de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade para seus *stakeholders* e sociedade na qual está inserida (OLIVEIRA et.al, 2010).

No entanto é paradoxal e contraditório, por exemplo, empresas que fabricam armas, empresas de tabaco e de outros ramos de negócios poluidores divulgam relatórios de sustentabilidade onde demonstram e afirmam que estão alinhadas com as premissas do desenvolvimento sustentável (BANERJEE, 2003).

As organizações concentram-se em maximizar as oportunidades de sustentabilidade em seus negócios por meio da responsabilidade social corporativa, relacionamento com *stakeholders*, governança corporativa, gestão de riscos ambientais, de saúde e auditoria de segurança e publicação de relatórios. Por meio de tais parâmetros e ferramentas é possível mapear o ambiente e os domínios sociais da sustentabilidade e por fim avaliar o desempenho das empresas acerca da sustentabilidade (BANERJEE, 2009).

Encerram-se aqui as discussões sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade sob uma perspectiva neo-colonialista; o presente tópico pretendeu apresentar como o discurso desenvolvimentista é guiado por um neocolonialismo que continua a perpetuar diferenças sociais e econômicas acerca de países desenvolvidos e países em desenvolvimento. O colonialismo se findou, contudo ainda é notório práticas coloniais exercidas hoje não pelas metrópoles, mas por organizações internacionalizadas que visam explorar regiões de países em desenvolvimento. A próxima seção apresenta a sustentabilidade organizacional como jornada.

2.1.2.1 A sustentabilidade organizacional como uma jornada

As organizações em geral implementam em seus negócios, medidas que visam promover a sustentabilidade em três dimensões: econômica, social e ambiental. Para Dyllick e Hockers (2002) a sustentabilidade organizacional pode ser compreendida como busca em satisfazer as necessidades dos *stakeholders* diretos e indiretos, como clientes, fornecedores, funcionários, governo, dentre outros grupos, sem comprometer a capacidade de sustentar as necessidades futuras destes.

Para Munck e Borim-de-Souza (2009) a sustentabilidade organizacional prioriza a criação de valor, a gestão ambiental, sistemas de produção ambientalmente amigáveis, gestão do capital humano, dentre outros. Abordam ainda que dentro da sustentabilidade organizacional existe a responsabilidade social empresarial, que trata questões como transparência, diálogo com os *stakeholders* e atos de reportar ações sustentáveis. Já Milne, Kearins e Wealton (2006) entendem que a sustentabilidade para as grandes organizações é um caminho, algo que

permite avançar. Por isso analisaram a sustentabilidade a partir da metáfora da jornada.

Algumas metáforas são utilizadas na definição de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade com intuito de buscar estabelecer uma conexão entre crescimento econômico e proteção ambiental, tais metáforas procuram tranquilizar a sociedade, pois na maioria das vezes enfatizam que os limites existentes podem ser superados, invocando uma falsa sensação de futuro perfeito. O uso da metáfora implica em “uma maneira de pensar e uma maneira de ver” (Milne, Kearins e Wealton, 2006, p.808) baseando-se em uma comparação entre dois domínios e/ou conceitos que podem de alguma forma ser semelhantes. A metáfora tem por objetivo orientar na interpretação por uma direção particular, enquanto que por outro lado sugere uma interpretação de como poderia ser o caso sem o uso dela. Pode ainda transferir informações de um domínio relativamente familiar para um domínio desconhecido. Ao realizar um estudo para identificar como a metáfora da jornada é associada à sustentabilidade Milne, Kearins e Wealton (2006) identificaram em relatórios corporativos, sites, jornais, boletins, declarações, e discursos de CEO's, diferentes formas de descrever a sustentabilidade como jornada. Na maioria dos casos as organizações apresentaram a sustentabilidade como uma:

“Busca simultânea de prosperidade econômica, qualidade ambiental e equidade social” (p.815)

“Ênfase no compromisso de melhoria contínua e avanço para sustentabilidade” (p.815)

“Como a maioria das viagens, há mais de uma maneira de chegar a um destino. Da mesma forma, reconhecemos que ainda temos muitas milhas para viajar” (p.816)

“Estimular inovação e pensamento fora do quadrado é necessário para fazer progressos significativos ao longo do caminho para o desenvolvimento sustentável” (p.816)

“A sustentabilidade não é um destino, é uma jornada contínua de aprendizagem e mudança” (p.817).

Percebe-se que o uso da metáfora da jornada é feita de modo indireto pelas organizações, sempre pelo uso de um sinônimo da palavra que “tem por efeito simplificar a sustentabilidade em algo que um leigo de sustentabilidade, provavelmente poderia entender” (MILNE, KEARINS, WEALTON, 2006).

A metáfora da jornada empregada em relatórios sociais corporativos, e em outros locais é considerada uma ideologia que abarca uma extrema falta de transformações. Pois a sustentabilidade como jornada é associada a mudanças

incrementais, por não oferecer mudanças radicais. As organizações que adotam o uso da metáfora são (re) apresentadas como quem fazem algo para a mudança, estando cientes de que precisam fazer mais, no entanto sem necessariamente especificar em detalhes qual o destino final de suas jornadas (MILNE, KEARINS, WEALTON E 2006).

Além disso, a ambiguidade envolvida na metáfora da jornada cria uma forma para fechar ou desviar as vozes dissidentes. Ao retratar a sustentabilidade como "um caminho para" ou "se movendo em direção ao" desenvolvimento sustentável, as organizações evitam um estigma de serem vistas como quem não fazem nada para promover a sustentabilidade. E ao mesmo tempo desviam a atenção do debate sobre o tipo de desempenho (radicalmente diferente) que é necessário para proporcionar um futuro sustentável (MILNE, KEARINS, WEALTON E 2006).

Para Milne, Kearins e Wealton (2003) as “viagens” podem significar o que os mestres do termo querem que sejam. Pois parece ter se tornado um modismo dizer que a sustentabilidade não pode ser definida ou é difícil defini-la. A polivalência da palavra jornada sugere que a sustentabilidade não tem um significado preciso, portanto, não suprime a natureza conflituosa comumente compreendida pelo conceito. Todavia, também apresenta um senso de sustentabilidade, ou um processo para isso, que é em grande parte amoral e apolítico. Ao apoiar a falta de clareza sobre o que a sustentabilidade realmente pode significar, é uma maneira de justificar e reforçar esforços incrementais, em vez de radicais, para mudar - precisamente porque evita toda discussão sobre o que a organização pode (ou precisa) mudar.

O objetivo de embarcar nessa “viagem” é a busca por situações vantajosas onde se possa alcançar qualidade ambiental, aumentar os lucros e a vantagem competitiva. Para muitas organizações a sustentabilidade significa adotar estratégias e atividades que atendam às necessidades da organização e de seus *stakeholders*, enquanto protegem, sustentam e aprimoram os recursos humanos e naturais que lhe são necessários. Percebe-se que a busca pela sustentabilidade não é algo voluntário, mas algo necessário para competitividade e boa imagem perante os stakeholders (BANERJEE, 2003; MILNE, KEARINS, WEALTON, 2006).

Para a autora da pesquisa a metáfora da jornada pode ser associada ao discurso de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade a partir de uma

perspectiva neo-colonialista, pois a sustentabilidade que é difundida pelas organizações internacionalizadas por vezes possui um discurso comercial, que não faz menção aos limites, restrições, ou como vive-se fora dos limites da natureza. Ao adotar uma definição de sustentabilidade como “caminho” a ser seguido, propõe que não é necessário mudanças no sistema atual, ou seja, corrobora para uma economia capitalista que é mascarada pelo discurso do desenvolvimento sustentável.

As organizações se utilizam de porta vozes e meios de comunicação, como relatórios corporativos, comunicados de imprensa, discursos do CEO, site institucional, redes sociais, dentre outros meios para anunciar seus compromissos e conquistas relacionados à sustentabilidade que não atendem aos pontos de inclusão, conexão, igualdade, prudência e segurança elencados por Gladwin. Kennelly e Krause (1995) para que organizações alcancem o desenvolvimento sustentável.

No entanto o discurso que é transmitido por meio de tais ferramentas se torna natural para aqueles que recebem. Com isso, a organização atinge seu objetivo, pois consegue criar um significado de sustentabilidade para seus *stakeholders* diretos e indiretos, e novamente assim como no colonialismo propaga um ideal por uma perspectiva ocidental a ser seguido como verdadeiro.

Cheney (1992) e Burke (1966) colocam que deve-se reconhecer que o mundo é em grande parte simbólico, e que os símbolos não são apenas representações de alguma realidade, eles são a realidade. Desse modo, palavras e imagens são mágicas na medida em que dão um novo significado para algo ser. As organizações ao adotarem a sustentabilidade como jornadas dão a essa um novo significado, àqueles que tiverem acesso a essa definição dada pelas organizações entenderão a sustentabilidade a partir de tal significação.

Reconhece-se que o uso metafórico da jornada, não apresenta a sustentabilidade como se fosse uma jornada, ou apresenta um argumento do porque a sustentabilidade deve ser uma jornada, mas, por meio da metáfora faz com que os outros conheçam a sustentabilidade como uma jornada. Ou seja, dá a significação que quer que os outros conheçam, fazendo com que a sustentabilidade seja aceita como um caminho para se alcançar o desenvolvimento sustentável. No entanto,

como um caminho que pode ser percorrido aos poucos, apenas adotando mudanças incrementais aos negócios, logo, mascarando toda exploração que é realizada.

A metáfora da jornada tem por efeito adiar a sustentabilidade, no sentido em que previne mudanças radicais que muitos estudiosos e ambientalistas acreditam ser necessárias para que de fato se alcance o desenvolvimento sustentável. Pois a partir do momento em que assumem um compromisso com a sustentabilidade, conseguem fazer com que seus *stakeholders* deixem de lado a visão de exploração econômica e ao mesmo tempo desvia a atenção do debate de preservação de recursos (MILNE, KEARINS, WEALTON, 2006). Não importa quais são as práticas desempenhadas em relação à sustentabilidade pela organização, somente o fato de incorpora-la a seus discursos já desvia a atenção das ações neocolonialistas desempenhadas por ela.

Uma das práticas desempenhadas pelas organizações internacionalizadas é a publicação de relatórios de sustentabilidade, onde podem relatar quais ações tem desempenhado, seu desempenho econômico, ações de responsabilidade social e ainda divulgar suas metas relacionadas à sustentabilidade. Os textos que são apresentados nos relatórios de sustentabilidade visam produzir uma ortodoxia acerca da sustentabilidade fraca, fazendo com que todos os leitores do relatório não percebam que por vezes as medidas em relação a sustentabilidade adotadas pelas organizações não são de fato reais, são apenas um meio de fazer com que o crescimento econômico permaneça inquestionável (BANERJEE, 2003; MILNE, KEARINS, WEALTON, 2006).

A sustentabilidade como jornada, está intimamente ligada às noções de progresso, que podem inevitavelmente conduzir à níveis ainda maiores de dominação da natureza pelo homem. A noção de progresso é a própria história - um progresso humano ilimitado e inevitável, o qual possibilita o domínio da natureza e da sociedade, um poder sem precedentes para estabelecer uma dominação cada vez maior e sem questionamentos (MILNE, KEARINS, WEALTON, 2006).

Entende-se que algumas organizações internacionalizadas podem atuar de modo colonialista sobre as regiões em que atuam, propagando um discurso desenvolvimentista no qual abordam que adotam práticas sustentáveis para que se alcance o desenvolvimento sustentável. Ao praticar uma sustentabilidade fraca e conseguir fazer com que esta seja aceita por seus *stakeholders*, percebe-se que

pode existir uma sucessão do projeto colonial, onde as metrópoles ditavam suas regras às colônias e não eram questionadas sobre o discurso.

Após todas as colocações, entende-se que a sustentabilidade como jornada tem o intuito de não promover as mudanças necessárias para alcançar o desenvolvimento sustentável. Com isso consegue propagar um ideal de consumo e desenvolvimento no qual as organizações euro-americanas têm por objetivo explorar recursos materiais e humanos de países em desenvolvimento. É uma forma de colonização não só pela dominação territorial, mas principalmente uma dominação ideológica que pode ser transformada em *doxa* no campo de atuação das organizações.

Encerram-se aqui as discussões do presente capítulo. Destaca-se que o desenvolvimento sustentável ganhou notoriedade após a divulgação do relatório de Brundtland, no qual demonstrava-se preocupação com a crise ambiental despertada pela crescente industrialização, devido a isso incrementa-se atitudes que visam a sustentabilidade para alcançar o desenvolvimento sustentável. Esses conceitos chegaram à um nível organizacional onde as organizações também se viram obrigadas a fazer algo para preservar recursos naturais, diminuir a pobreza mantendo o crescimento econômico. O modelo econômico atual se esconde por detrás de um discurso desenvolvimentista e de uma ideologia de desenvolvimento sustentável que pode ser considerado uma sucessão do projeto colonial.

O próximo capítulo teórico apresenta a sociologia bourdieusiana com intuito de discorrer sobre seus conceitos que serão utilizados nesta pesquisa, bem como apresentar a definição de Bourdieu de *doxa*.

2.2 PIERRE BOURDIEU: SOCIOLOGIA, TEORIAS E CONCEITOS

Este capítulo teórico discorre sobre a sociologia bourdieusiana, tendo como objetivo apresentar os conceitos que a compõem. Para compreender os conceitos definidos pelo sociólogo Pierre Bourdieu, primeiramente é necessário entender suas opções teóricas, metodológicas e epistemológicas.

Bourdieu (1996, 2004, 2012) propõe uma sociologia reflexiva, calcada no simbólico e na reprodução de estruturas sociais, por meio do estudo de posições sociais ocupadas por agentes em diferentes espaços. Para um melhor entendimento da sociologia bourdieusiana é necessário compreender sua tríade teórica: campo-capitais-*habitus* da qual emergem conceitos secundários como: poder simbólico, violência simbólica, *doxa*, dominação simbólica.

A dinâmica campo-capitais-*habitus* compõe a sociologia bourdieusiana, e constitui seu referencial de análise da realidade social, pois para Bourdieu a dinâmica social se estabelece e se reproduz nos campos sociais (segmentos da sociedade), por meio de um *habitus* (disposições incorporadas) e dos capitais (formas de poder).

Para Bourdieu (2012) há recortes no espaço social, esses recortes são chamados de campos. O campo para Bourdieu (2004) é um espaço estruturado e autônomo com regras de funcionamento e relações de força. As relações de força existem, pois dentro do campo há disputas por capitais, que são formas de poder. Os capitais (econômico, social, cultural e simbólico) estruturam o campo e por esta razão o tornam um espaço hierarquizado devido a distribuição desigual de capitais. A noção de *habitus* proposta por Bourdieu, pode ser definida como um princípio gerador e unificador, capaz de retraduzir as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida, ou um conjunto único de escolhas, práticas e bens (BOURDIEU, 2001, 2012).

Para a apresentação da tríade teórica de Bourdieu e seus conceitos secundários este capítulo está dividido em sete seções. Sendo que a primeira apresenta a vida, obra, trajetória e influências de Bourdieu. A segunda contextualiza as bases de seus outros conceitos que permeiam sua tríade conceitual, discorrendo sobre simbolismo, poder e dominação. Posteriormente inicia-se a discussão sobre *habitus*, e apresentam-se os tipos de capitais propostos por Bourdieu. Já na quinta

seção discute-se sobre como funciona a dinâmica de um campo proposta por Bourdieu. Logo em seguida, como a *doxa* (senso comum) se constitui em dominação dentro de um campo por meio do poder simbólico e da violência simbólica. A sétima e última seção apresenta como os conceitos da socióloga bourdieusiana têm sido utilizados em pesquisas nos estudos organizacionais, a fim de discorrer um pouco sobre o estado da arte.

2.2.1 A Sociologia Bourdieusiana

Pierre Félix Bourdieu nasceu em agosto de 1930 em Benguin (Béarn) região rural do sudoeste da França, proveniente de uma família camponesa. O local onde realizou seus estudos iniciais, escola fundamental, seria futuramente local de seus primeiros estudos etnológicos. Mudou-se para Paris aos vinte e um anos de idade para estudar filosofia na *École Normale Supérieure*. Formou-se em 1954 e iniciou sua vida profissional como professor, porém teve que interromper sua carreira acadêmica na França para servir ao exército. Bourdieu possuía um perfil “rebelde” à autoridade militar, por isso foi enviado à Argélia, onde assumiu a função de professor assistente na Faculdade de Argel. As vivências em meio ao cenário de guerra despertaram em Bourdieu o interesse político e científico pela sociedade argelina, causando sua conversão para a sociologia (WACQUANT, 2006).

No ano de 1960 retornou à França onde também tornou-se professor assistente na Faculdade de Letras de Sorbonne. Em 1967 fundou o Centro de Sociologia da Educação e da Cultura (CSEC) na Escola de Altos Estudos em Ciências Sociais (EHESS), centro este que Bourdieu dirigiu por mais de trinta anos. Dentre os reconhecimentos recebidos por Bourdieu, destaca-se: chegou ao ápice da pirâmide cultural francesa tornando-se o mais citado cientista social do mundo; consagrou-se como um importante intelectual, antropólogo e sociólogo; recebeu o título “*Doutor Honoris Causa*” da Universidade Livre de Berlim (1989), da Universidade Johann Wolfgang-Goethe de Frankfurt (1996) e da Universidade de Atenas (1996), dentre outros (CATANI, 2002, WACQUANT, 2006,).

Por uma década, a partir de 1989, Bourdieu dirigiu *Liber*, uma revista europeia de resenhas de livros publicada simultaneamente em nove línguas e em

vários países europeus, uma vez que este projeto tinha como propósito acelerar a circulação internacional e a difusão de trabalhos inovadores em Ciências Sociais, nas Humanidades e na Literatura (CATANI, 2002).

Serviram de inspiração aos trabalhos de Bourdieu os trabalhos dos três “pioneiros” da sociologia: Karl Marx, Max Weber e Émile Durkheim. Pois deles que Bourdieu recolheu alguns conceitos e procedimentos, que foram redefinidos ou que procurou superá-los. Do marxismo Bourdieu aderiu às ideias de luta pela dominação e consciência de classe, “no entanto afastou-se das categorias marxistas ligadas à luta de classes: falsa consciência, alienação, mistificação, etc”. (THIRY-CHERQUES, 2006, p.29). Para Bourdieu a dominação se exerce por meio de uma violência que é simbólica (invisível) mediante uma coação que se dá sobre as consciências.

Bourdieu rejeitou do individualismo metodológico a ideia de que o fenômeno social é produto das ações individuais. Para o sociólogo, a formação de ideias é tributária de suas condições de produção, pois atos e pensamentos se dão sobre constrangimentos estruturais. Da fenomenologia rejeitou o descritivismo, pois para ele este é apenas uma etapa do processo de investigação; mas a adota ao assumir o objeto como um todo e a ele integra reflexões sobre a atitude dos agentes e dos pesquisadores. Utilizou também da fenomenologia “o processo de construção de fato social como objeto, e a ideia de que são os agentes sociais os construtores da realidade social” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.29), embora assegure que o gênese de tal constituição é estrutural (THIRY-CHERQUES, 2006).

A sociologia bourdieusiana propõe uma superação entre objetivismo e subjetivismo. Pois, Bourdieu rejeita a redução objetivista, pois ela nega a prática dos agentes e se interessa somente pelas relações de coerção que elas impõem. Enquanto o subjetivismo desconsidera a gênese social das condutas individuais. Devido a isso Bourdieu procurou superar a dicotomia objetivismo-subjetivismo. Seu objetivismo pressupõe uma ruptura com a “experiência imediata, visando elucidar as estruturas e princípios sociais, gerando um conhecimento do mundo social que não se reduz somente, ao saber prático dos agentes” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.29). Compreende que a composição do mundo social é entendida por meio do vínculo entre relações objetivas e a prática dos indivíduos. Acerca do subjetivismo, coloca que este representa a posição intelectual, parte do mundo social que procura compreender o modo como esse mundo se apresenta para aqueles que o integram.

É uma maneira de apreensão imediata da experiência vivida, que se estabelece em um modo adequado de conhecimento do mundo social (THIRY-CHERQUES, 2006).

Ao propor uma teoria que busca superar o objetivismo e subjetivismo, Bourdieu se distanciou do estruturalismo clássico que desconsidera a história e as determinações do indivíduo. Com isso “queria reintroduzir de algum modo os agentes, que Lévi-Strauss e os estruturalistas, especialmente Althusser, tendiam a abolir, transformando-os em simples epifenômenos da estrutura” (BOURDIEU, 2004, p.21). Pode-se dizer que Bourdieu adotou o estruturalismo como método, mais que como teoria, e ainda parte de um construtivismo fenomenológico, que procura na interação entre os agentes e as instituições, encontrar a estrutura historicizada que se impõe aos pensamentos e ações (THIRY-CHERQUES, 2006). Desse modo, desenvolveu seu próprio estruturalismo, pois afirma que:

“[...] tento elaborar um estruturalismo genético: a análise das estruturas objetivas - as estruturas dos diferentes campos- é inseparável da análise da gênese, nos indivíduos biológicos, das estruturas mentais (que são em parte produto da incorporação das estruturas sociais) e da análise da gênese das próprias estruturas sociais: o espaço social, bem como os grupos que nele se distribuem, são produto de lutas históricas (nas quais os agentes se comprometem em função de sua posição no espaço social e das estruturas mentais através das quais eles apreendem esse espaço)” (BOURDIEU, 2004,p.27)

A epistemologia de Bourdieu resulta da objetivação do sujeito objetivante², da autoconsciência, e autoposicionamento. Pois propõe se colocar além dos modelos existentes e da rigidez dos modelos explicativos de vida social. Assim, desenvolveu um estruturalismo dinâmico, genético ou construtivista.

O termo “construtivista estruturalista”, também foi utilizado por Bourdieu para caracterizar seu trabalho tendo, logo em seguida, acrescentado a designação inversa - “estruturalismo construtivista”, expressando a articulação dialética entre objetivismo e subjetivismo da sua teoria, ou seja, a articulação dialética entre estruturas mentais e sociais (MISOCZKY, 2003).

² O objeto precisa ganhar suas considerações teóricas a partir da participação com o objeto. É necessário perceber as peculiaridades do objeto (BOURDIEU, 2012).

"Por estruturalismo ou estruturalista, quero dizer que existem, no próprio mundo social e não apenas nos sistemas simbólicos - linguagem, mito, etc., estruturas objetivas, independentes da consciência e da vontade dos agentes, as quais são capazes de orientar ou coagir suas práticas e representações. Por construtivismo, quero dizer que há, de um lado, uma gênese social dos esquemas de percepção, pensamento e ação que são constitutivos do que chamo de *habitus* e, de outro, das estruturas sociais, em particular do que chamo de campos e grupo, e particularmente do que se costuma chamar de classes sociais" (BOURDIEU, 1990, p.149).

O termo utilizado por ele mesmo para caracterizar seu trabalho, demonstra que Bourdieu acreditava que as estruturas objetivas determinam como os agentes devem agir e o que determina este modo de agir são as construções mentais (*habitus*). De acordo com Misoczky (2003, p.11) Bourdieu desenvolveu uma relação de mão dupla “entre as estruturas objetivas (dos campos sociais) e as estruturas incorporadas (do *habitus*)”, preocupando-se com as relações e opondo-se à ênfase antropológica na linguagem e ao estruturalismo. A concepção de estrutura para Bourdieu (1996, 2004) é dinâmica. É a de um conjunto de “relações históricas, produto e produtora de ações, que é condicionada e condicionante”. Pois deriva do conjunto entre as estruturas mentais dos agentes e as estruturas objetivas constituídas pelos agentes (THIRY-CHERQUES, 2006).

Outra dicotomia superada por Bourdieu é a análise macro-micro. O sociólogo desenvolveu uma sociologia que considera a estrutura (macro) e o agente (micro), no entanto pauta-se mais em uma microssociologia devido à escolha de analisar determinados campos como objeto de pesquisa. Ao optar pelo recorte do espaço social, em um espaço micro, Bourdieu desenvolve sua microssociologia.

Trata-se de uma microssociologia mais abrangente que a microssociologia goffmaniana, por exemplo, devido ao fato de relacionar um maior número de variáveis de análise, e implementar na abordagem sociológica um elemento de mediação entre a ação do indivíduo e a estrutura: o *habitus*. Esse elemento não apenas revela o aspecto micro das relações, mas relaciona-se com a estrutura, conformando e orientando a ação dos indivíduos. Por meio de sua sociologia, Bourdieu concentrou-se em estudar as interações em pequenos grupos (campos), ou seja, sua sociologia está centrada em micro-esferas. É um olhar de perto, “não se analisa a floresta, mas sim a árvore”. Para Bourdieu é possível compreender como os indivíduos reagem a diferentes condicionantes transformando-se em agentes de um microuniverso.

Os conceitos e trabalhos desenvolvidos por Bourdieu ao longo de sua vida foram e são reproduzidos em diversos estudos de diferentes áreas. Seu conceito de capital cultural (diplomas, conhecimento), por exemplo, é muito utilizado na área da educação, inspirando diversos trabalhos com relação a aspectos educacionais, pedagógicos e de desigualdade social. Seu conceito de campo inspira trabalhos de cunho sociológico que procuram estudar classes, gênero e estruturas sociais. Na área de gestão de organizações também há trabalhos que se utilizam dos conceitos de Bourdieu como estudos relacionados à estratégia utilizando- se do conceito de *habitus*, trabalhos sobre aprendizagem organizacional e pesquisa em trabalho institucional. As pesquisas de Bourdieu objetivavam desvendar a multifacetada dialética das estruturas sociais e mentais no processo de dominação (WACQUANT, 2002).

Bourdieu trabalhou sempre os mesmos conceitos em suas obras. Conceitos-chaves relacionais: campo, *habitus* e capital. Em suas obras os conceitos são complementares e interdependentes, não é possível compreende-los isoladamente. Dentro do espaço social (macro) está o campo (micro), onde são mobilizados os diversos tipos de capitais. O *habitus* (disposições incorporadas) pode mudar as regras do campo, pois produz estratégias. Os capitais (formas de poder) são mobilizados a fim de adquirir poder dentro do campo. Dentro do campo permeia um poder simbólico (poder invisível) que é exercido de maneira “mágica” por meio de uma violência simbólica com intuito de promover uma dominação simbólica (CATANI, 2011).

Ademais, as obras desenvolvidas por Bourdieu apresentam seus conceitos que prestaram a análise de mecanismos de dominação, produção de ideias, e de gênese de condutas. Os principais conceitos de sua sociologia são: campo, *habitus*, capital. Aos quais se agregam outros conceitos secundários: violência simbólica, doxa, dominação simbólica, sistemas simbólicos, poder simbólico. Esses conceitos mencionados da sociologia bourdieusiana serão explorados em maiores detalhes nas próximas seções.

2.2.2 Simbolismo, Poder e Dominação a Luz de Bourdieu

Morgan *et al.* (1983) ao editarem a coletânea de textos “*Organizational Symbolism*”, abordaram que o universo de sistemas simbólicos é constituído pela linguagem, cultura, mitos, etc., que são os responsáveis pela produção de significados nas mais variadas situações. Para Dandridge *et al.* (1980) o simbólico expressa um conjunto de ideologias, valores e imagens que são importantes para alguns e ao mesmo tempo imperceptíveis para outros.

Os símbolos são registrados pelos indivíduos por meio de experiências e rituais que são repetidos e re-significados em determinado contexto, fazendo com que se identifiquem com o contexto de significados existente dentro de um perímetro simbólico. Desse modo, os símbolos são responsáveis por muitas ações que são passadas e repassadas aos indivíduos. Os ritos de instituição, por exemplo, estabelecem diferenças definitivas entre os que passaram e os que não passaram pelo rito (por exemplo, a circuncisão) (BOURDIEU, 2001).

O contexto de uma comunidade, por sua vez, simboliza o passado, produzindo classificações e identidades que formam uma base para a compreensão do presente (TURNER, 1992; ROSA e BRITO, 2009). Desse modo, os símbolos que são compartilhados e reconhecidos por uma comunidade contribuem para a formação de identidades, tendo em vista que a construção do mundo social é mais uma reprodução e transformação do mundo que já existe do que uma reconstrução constante.

Para Bourdieu (2012 p.10) “os símbolos são os instrumentos por excelência da integração social: enquanto instrumentos de conhecimento e de comunicação [...] eles tornam possível o consensus acerca do sentido do mundo social.” Para o sociólogo os símbolos contribuem para a reprodução da ordem social e ainda são capazes de exercer um poder. Sobre poder, Bourdieu (2012, p.12) define como poder dominante aquele que se assenta no capital econômico e tem por objetivo impor a legitimidade de sua dominação, - “[...] ameaçando sempre desviar em seu proveito o poder de definição do mundo social que detêm por delegação;”. Há também o poder simbólico, o qual Bourdieu (1997, 2012) uniu o conceito de simbolismo em seu estudo observando que,

"Num estado do campo em que se vê o poder por toda a parte, como em outros tempos não se queria reconhecê-lo nas situações em que ele entrava pelos olhos dentro, não é inútil lembrar que – sem nunca fazer dele, numa outra maneira de o dissolver, uma espécie de círculo cujo centro está em toda parte e em parte alguma - é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto reconhecido: o poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível, o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem".
 (BOURDIEU, 2012, p.07.08).

De acordo com Bourdieu (2012) o poder se manifesta também em sua forma simbólica, pois alguns símbolos expressam em si relações de poder. Os símbolos, ou os sistemas simbólicos, são representações de práticas, de posições sociais ou diferenciados funcionamentos de agentes ou classe de agentes, de modo que os que aderem aos sistemas simbólicos precisam partilhar seus significados. Bourdieu (2012, p.09) ainda argumenta que os sistemas simbólicos "só podem exercer um poder estruturante porque são estruturados".

Bourdieu (2012) adota para tanto uma concepção Kantiana e Durkheimiana de cultura como conjunto de estruturas estruturantes junto com uma configuração de Saussare e Levi Strauss como um conjunto de estruturas estruturadas. Assim situa-se em uma perspectiva sociológica clássica objetivista, considerando que a cultura em certo modo é uma estrutura real, de produção, que forma o social, esta estrutura corresponde à dimensão objetiva do mundo social (sob forma de instituições, campos, etc), mas pode ter também uma dimensão subjetiva, que corresponde às estruturas estruturantes, cujos agentes utilizam para definir o mundo. Para Bourdieu (1997, 2004, 2012) o mundo se define tanto pelo – ser percebido – como pelo fato que ele é um universo de significados que os agentes sociais constroem sob restrições, aplicando a ele esquemas de percepção e apreciação socialmente constituídos (cultura em suas manifestações inter-subjetivas).

Desse modo, o simbólico é concebido como uma ordem *gnoseológica*, ou um conjunto de representações que, enquanto com base em estruturas objetivas ajuda a estabelecer uma ordem social (percebida como normal ou legítima) porque garante um conformismo lógico (e *gnosiológico*) entre os agentes que percebem o real de acordo com as estruturas.

O poder simbólico é um "poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder: só se pode passar para além da alternativa dos modelos energéticos que descrevem as

relações sociais como relações de força [...]” (BOURDIEU, 2012, p.15). Embora não se exerça a força para obter o poder simbólico, este tem o mesmo poder que o da força física e por isso consegue ser legitimado dentro do campo. Só se exerce o poder simbólico, se for reconhecido e ignorado como arbitrário (BOURDIEU, 2012).

Tal poder é exercido por meio dos sistemas simbólicos, pois são instrumentos de conhecimento e de construção do mundo dos objetos, como formas simbólicas. Tais sistemas simbólicos (arte, religião, língua, mito), tem a capacidade de moldar as ações dos indivíduos, por isso são estruturantes. Para Bourdieu (2012), os sistemas simbólicos têm uma função política de instrumentos de imposição ou legitimação da dominação, já que contribuem de modo a assegurar a dominação de uma classe sobre outra. Sendo essa dominação, simbólica.

Os sistemas simbólicos exercem uma força devido ao fato de que as relações de força que neles se exprimem se transmutam em forma irreconhecível de relações de sentido, pois se traduzem em uma hierarquia social. O poder reside nos sistemas simbólicos devido a uma relação determinada entre os que exercem poder e os que estão sujeitos a ele na estrutura. Bourdieu (2012, p.09) coloca que “a análise estrutural tem em vista isolar a estrutura imanente a cada produção simbólica.” Privilegia as estruturas estruturadas que são os sistemas simbólicos, quando passíveis de uma análise estrutural.

Desse modo, os sistemas simbólicos enquanto “instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento”, também são formas de dominação que representam interesses de grupos dominantes, pois adotam um sistema de valores que é socialmente legitimado por meio de processos ideológicos (BOURDIEU, 2012, p.11). Os sistemas simbólicos somente tem força, devido ao fato de que as relações de poder expressas neles se manifestam na forma de um sentido de significado irreconhecível.

Há ainda as produções simbólicas que Bourdieu (2004, 2012) relaciona com os interesses da classe dominante. São as ideologias, produto coletivo e coletivamente apropriado, que servem aos interesses particulares daqueles que a apresentam como um interesse universal. A cultura é um exemplo de produção simbólica, pois estabelece uniões e distinções de outras culturas. São produções simbólicas devido ao fato de produzirem e reproduzirem os sistemas simbólicos (arte, língua, mito, religião, etc) em determinado espaço social.

Aquele que pretende exercer a eficiência (simbólica) deve ter um status que lhe garanta o reconhecimento (chamado por Bourdieu de capital simbólico). O capital simbólico assegura formas de dominação que implicam dependência em relação àquilo que permite dominar: existe apenas dentro e por meio da apreciação, reconhecimento, crença, crédito, confiança que só pode continuar enquanto ele é capaz de acreditar em sua existência.

Além das produções simbólicas, Bourdieu nomeia também a história como meio de dominação, para se exercer o poder simbólico. De acordo com Bourdieu (2012), existem dois estados da história: a história reificada e a história incorporada. A história reificada é a história em seu estado objetivado, a história que se acumulou ao longo do tempo nas coisas (teorias, costumes, tradições), é a história que é reconhecida. Enquanto a história incorporada é a história que foi socialmente construída, é a história que é repassada, ou seja, o próprio *habitus*. No campo da história alguns sujeitos, são constituídos como sujeitos históricos, que são os sujeitos capazes de originar e realizar seus próprios fins, como o estado, igreja, família, escola e justiça. A história serve para reproduzir as estruturas e as hierarquias dentro de um campo (BOURDIEU, 2012).

A história é consequência de construções conscientes ou inconscientes dos agentes sociais, individuais e coletivos. Um sujeito histórico como a igreja, exerce o poder simbólico dentro do campo religioso porque é uma estrutura-estruturante, desse modo é capaz de modificar ou conservar a história do campo, isso porque tem o domínio sobre bens simbólicos (sacramentos, mandamentos), portanto, tem o poder de concedê-los ou não aos fiéis dependendo de seus comportamentos. A igreja detém capitais simbólicos objetivados, desse modo impõe mando àqueles que acreditam na crença. Para Bourdieu é “um poder que aquele que lhe está sujeito dá àquele que o exerce” (Bourdieu, 1988, p.188). Sendo assim, a igreja consegue determinar como os agentes devem agir, o que devem ou não devem fazer para serem aceitos e assim obterem a salvação.

O poder simbólico é também um poder de constituição, pois é um poder capaz de transformar ou conservar princípios objetivos de união e separação, associação e dissociação que atuam no espaço social. O poder simbólico pode conservar ou transformar as classificações atuais “em matéria de sexo, nação, religião, idade, estatuto social, e isso através das palavras que são utilizadas para

designar ou descrever os indivíduos, os grupos ou as instituições" (BOURDIEU, 1990, p.166).

Assim, tem-se tal forma paradoxal de um poder que existe apenas em medida do reconhecimento que obtém dos dominados, cuja eficiência (simbólica) é uma espécie de círculo que aquele que domina não pode perder o reconhecimento aos valores ou símbolos que o servem.

Percebe-se que a sociologia bourdieusiana consiste em uma sociologia do simbólico. Pois Bourdieu utiliza o simbólico em diversos conceitos: capital simbólico, dominação simbólica, poder simbólico, violência simbólica, lutas simbólicas, sistemas simbólicos. O simbólico para Bourdieu consiste em algo que existe, um sistema de significados de execução, que estrutura estilos de vida, práticas e classificações, no entanto não existem socialmente, pois não são percebidos. Esta seção pretendeu realizar uma apresentação de conceitos que compõem a sociologia bourdieusiana, do significado do simbólico e de poder para Bourdieu, e da dominação que perpetua ao longo das obras do sociólogo. As próximas seções discorrem sobre os conceitos de Bourdieu que ajudam e complementam no entendimento de como se manifestam o poder e a dominação de forma simbólica.

2.2.3 O *Habitus*

O conceito de *habitus*³ não foi desenvolvido por Bourdieu, é um conceito aristotélico-tomista⁴. A noção de *habitus* já foi objeto de inúmeros usos anteriores, "por autores tão diferentes como Hegel⁵, Husserl⁶, Weber⁷, Durkheim⁸ e Mauss⁹, de

³ Palavra latina utilizada pela tradição escolástica traduz a noção grega *hexis* utilizada por Aristóteles para designar então características do corpo e da alma adquiridas em um processo de aprendizagem (PETERS, 2009).

⁴ As raízes do *habitus* encontram-se na noção aristotélica de *hexis*, elaborada na sua doutrina sobre a virtude, significando um estado adquirido e firmemente estabelecido do caráter moral que orienta nossos sentimentos e desejos em uma situação e, como tal, a nossa conduta. No século XIII o termo foi traduzido para o Latim como *habitus* (partípicio passado do verbo *habere*, "ter" ou "possuir") por Tomás de Aquino na sua *Summa Theologiae*, em que adquiriu o sentido acrescentado de capacidade para crescer através da atividade, ou disposição durável suspensa a meio caminho entre potência e ação propositada. (WACQUANT, 2007)

⁵ Utilizou também a origem aristotélica, buscava instaurar uma ruptura com o caráter excessivamente formal e abstrato da concepção kantiana do dever moral ao fazer referência às disposições duradouras próprias da "moral historicamente realizada" ou eticidade (PETERS, 2009).

⁶ Designava por *habitus* a "conduta mental entre experiências passadas e ações vindouras. Husserl (1947/1973) também usava como cognato conceitual o termo *Habitualität*, mais tarde traduzido para Inglês pelo seu aluno Alfred Schutz como "conhecimento habitual" (e daí a sua adoção pela etnometodologia), uma noção que se assemelha com a de hábito". (WACQUANT, 2007, p.65)

uma forma mais ou menos metódica” (BOURDIEU, 1990, p.25). Porém, Bourdieu repensou o conceito, dando-lhe novo sentido e uso. Segundo ele “o *habitus* é um sistema de disposições duráveis interiorizadas pelos indivíduos em suas condições objetivas de existência, o qual funciona como esquemas inconscientes de ação, de percepção e de reflexão” (BOURDIEU, 1979, p. 54).

Para melhor entendimento do conceito de *habitus* na percepção de Bourdieu é necessário entender que existem três formas de compreender o mundo: a fenomenológica, a objetivista e a praxiológica. A primeira, fenomenológica, indica o estudo dos fenômenos, daquilo que aparece à consciência, daquilo que é dado, buscando explorá-lo. Entendem-se os fenômenos que ocorrem no mundo sem pensar e sem criticar. A segunda, objetivista, tem que o mundo é percebido como uma interpretação filosófica que não permite pensar o mundo senão sob a ótica da matemática, compreendem-se as relações de causa e efeito dos fenômenos. E, a terceira, praxiológica, que aborda uma forma prática de entender o mundo. Nesta é necessário entender além das relações objetivas, é necessário compreender a mudança e a interiorização da estrutura. (BOURDIEU, 1983)

Bourdieu elaborou sua noção de *habitus* a partir da síntese e tentativa de superação dos métodos objetivista (Durkheim) e fenomenológico (Weber) da ação social, por isso propôs o conhecimento praxiológico, que busca responder a questões relativas às ações sociais: “O que desencadeia é uma pressão externa? É o indivíduo que busca fins racionais? Bourdieu responde que a prática humana é um encontro do *habitus* com o campo, levando o ator social a desenvolver um senso prático” (ANDRADE, 2006, p. 105).

As três formas de compreender o mundo se inter-relacionam para entender o *habitus*, pois não é o que a consciência individual pensa que prevalece, mas sim o que é socialmente construído, a percepção de mundo é dada pela sociedade que compõe determinado campo. Para Bourdieu (1982) os agentes são produto das estruturas, e têm inscrito em suas mentes, os princípios geradores e organizadores

⁷ Utilizado descritivamente por Weber em sua discussão sobre o ascetismo religioso em “Wirtschaft und Gesellschaft”, de 1918. (WACQUANT, 2007)

⁸ Utilizada por Émile Durkheim, no livro A evolução pedagógica (1995), adquirindo sentido semelhante ao de Bourdieu, mas bem mais explícito. Durkheim usou o conceito para designar um estado geral dos indivíduos, estado interior e profundo, que orienta suas ações de forma durável (DUBAR, 2000; BOURDIEU,1983a; LAHIRE,1999)

⁹ Para Mauss era preciso encarar o *habitus*, como técnica e como elaboração da razão prática coletiva e individual. Mauss salienta, a dimensão corporal e a produção social do *habitus*. (PASSIANI e LANDINI, 2007)

de suas práticas e representações, ações e pensamentos. Devido a isso, não utiliza o conceito de sujeito, mas de agente. Pois,

“os sujeitos são, de fato, agentes que atuam e que são dotados de um senso *pratico*, de um sistema adquirido de preferencias, de princípios de visão e de divisão (que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras (que são essencialmente produto da incorporação de estruturas objetivas) e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada” (BOURDIEU, 1996, p.42)

Bourdieu (1987) afirma que as condições sociais de existência (ou os fatores objetivos) são interiorizadas pelos indivíduos sob a forma de princípios inconscientes de ação e reflexão, de esquemas de sensibilidade e de entendimento, ou *habitus*. Depois que esse *habitus* é estruturado pelas condições sociais de existência, continua produzindo percepções, representações, opiniões, crenças, gostos, desejos; enfim, uma subjetividade relativamente independente do exterior, que se expressa e se exterioriza na ação dos indivíduos e grupos, contribuindo para produzir e reproduzir as estruturas sociais e as instituições. As estruturas sociais e instituições, por sua vez, impõem-se aos indivíduos e grupos como condições objetivas de existência (BOURDIEU, 1990).

A noção de *habitus* permitiu que Bourdieu escapasse do paradigma objetivista do estruturalismo, pois o mesmo procurava reagir contra a filosofia da ação do estruturalismo. Desejava,

“[...] por em evidência as capacidades criadoras, ativas, inventivas, do *habitus* e do agente (que a palavra hábito não diz) [...] – o *habitus* como indica a palavra é também um conhecimento adquirido e também um haver, um capital (de um sujeito transcendental na tradição idealista) o *habitus*, a *hexis*¹⁰, indica a disposição incorporada, quase postural- [...]. (Bourdieu, 2012, p.61).

O *habitus* é, com efeito, um princípio gerador de práticas objetivamente classificáveis e ao mesmo tempo um sistema de classificação de tais práticas, tem, portanto, a capacidade de produzir práticas e obras classificáveis e a capacidade de diferenciá-las. O *habitus* produz ações e também produz o sistema de apreciação, categorização, julgamento e classificação das ações. É um conceito dual, pois gera ação e classificação. Outro elemento dual sobre o *habitus* é que o mesmo é

¹⁰ Equivalente grego de *habitus*.

estruturante (gerador de práticas e representações) e estruturado (disposições interiorizadas duráveis).

É estruturado, pois se constrói a partir da incorporação da divisão objetiva do mundo social, e estruturante, pois organiza as práticas (percepções), é princípio de divisão do mundo social (ações produzem efeito na realidade do mundo social) e produz efeitos mentais. O *habitus* é unificador das práticas dos indivíduos e unificador de indivíduos que compartilham o mesmo ambiente, grupo, classe, práticas e gostos. Unifica os gostos, sem ser de forma intencional (BOURDIEU, 1996, 2012).

Bourdieu (1996) afirma que o *habitus* coloca em prática princípios de diferenciação diferentes, ou utilizam diferenciadamente os princípios de diferenciação comuns. São princípios geradores de práticas distintas e distintivas. Por isso ao serem percebidas por meio das categorias de percepção, “as diferenças nas práticas, nos bens possuídos, nas opiniões expressas tornam-se diferenças simbólicas e constituem uma verdadeira linguagem” (BOURDIEU, 1996, p.22). As diferenças quando associadas a posições, bens, práticas e maneiras funcionam em cada campo, como diferenças constitutivas de sistemas simbólicos.

As disposições não são mecânicas ou determinísticas, são flexíveis. São adquiridas no processo de interiorização das estruturas sociais, portadoras da história individual e coletiva, são internalizadas a ponto de serem ignoradas que existem. Para Thiry-Cherques (2006, p.33) “são as rotinas corporais e mentais inconscientes, que nos permitem agir sem pensar”. O *habitus* é adquirido em momentos de interação social, e ao mesmo tempo é o que determina e organiza tal interação. Engendram e são engendrados pela lógica do campo social, de modo que os agentes são os transmissores de uma estrutura estruturada (objetiva) que se transforma em uma estrutura estruturante (subjetiva). É ainda resultado de uma experiência biográfica individual, de uma experiência histórica coletiva e da interação entre essas experiências (BOURDIEU, 1996, 2012; THIRY-CHERQUES, 2006).

Diante do explicitado, pode-se resumir o *habitus* como esse conjunto de relações históricas que são construídas socialmente ao longo da vida. O *habitus* é gerador de estratégia, pois permite que os agentes lidem com situações imprevistas e sempre em modificação. Esse sistema de disposições duráveis e transponíveis funcionam como uma matriz de percepção, apreciação e ação tornando possível a

execução de várias tarefas. Por realizar a internalização das externalidades o *habitus* tem uma reação às solicitações do campo. Trata- se de uma coletividade individualizada pela socialização. O *habitus* é tanto individual quanto coletivo, pois designa um ponto médio entre estruturas objetivas e condutas individuais, na medida em que o coletivo, o grupo, as frações da sociedade estão depositadas em cada indivíduo sob a forma de disposições duráveis, como estruturas mentais (MISOCKSY, 2007; THIRY-CHERQUES, 2006).

O *habitus* não é algo estático e possui algumas especificidades como: nunca será réplica de uma única estrutura, pois é um conjunto dinâmico de disposições sobrepostas que gravam, armazenam e prolongam a influência dos diversos ambientes encontrados na vida dos agentes. Não é necessariamente coerente e unificado, no entanto,

“- revela graus variados de integração e tensão dependendo da compatibilidade e do caráter das situações sociais que o produziram ao longo do tempo: universos irregulares tendem a produzir sistemas de disposições divididos entre si, que geram linhas de ação irregulares e por vezes incoerentes” (WACQUANT, 2007, p.68).

O *habitus* também não é um mecanismo auto-suficiente para gerar ações, “opera como uma mola que necessita de um gatilho externo; não pode, portanto, ser considerado isoladamente dos mundos sociais particulares, ou “campos”, no interior dos quais evolui” (WACQUANT, 2007, p.69).

2.2.4 Tipos de capitais

Bourdieu destacou em suas obras três tipos de capitais, os quais são: capital econômico, capital cultural e capital social. O capital econômico é aquele constituído por bens, rendimentos econômicos, ou aquele que pode ser transferido, assim como um título da nobreza. Engloba terras, máquinas, dinheiro, patrimônio, etc. É acumulado, reproduzido e ampliado por meio de estratégias de investimento econômico (BOURDIEU, 2001,2012).

O capital cultural originou-se da sociologia da educação de Bourdieu, na qual aborda que a cultura é um instrumento de dominação, existindo em três formas: incorporado, objetivado e institucionalizado. O estado incorporado supõe um

processo de interiorização da cultura pelo indivíduo, requer uma incorporação que supõe um trabalho de inculcação e assimilação, precisa de investimento pessoal para que se torne uma propriedade construída, um *habitus*. O capital cultural é adquirido de modo inconsciente muitas vezes. Mas também pode ser transmitido, que é provavelmente a maneira na qual reside o princípio mais poderoso de eficiência ideológica desse capital. Pois de um lado há a apropriação do capital objetivado, o tempo para transformá-lo depende do capital incorporado na família, por exemplo, e de todas outras formas de transmissão implícitas. O tempo e modo de acumulação abrange o tempo de socialização. Desse modo, a transferência de capital cultural incorporado é a forma mais escondida de transmissão hereditária de capital, fazendo que seu peso seja maior nos sistemas de estratégias reprodutivas.

O capital cultural em seu estado objetivado, reconhece que a cultura é transferível, podendo ser apropriada materialmente (pinturas, monumentos, livros, etc.). O que é transferível é a propriedade legal e não necessariamente o que constitui a condição de apropriação específica. Como se trata de um capital de apropriação material, basta ter capital econômico que é possível adquirir o capital cultural em sua forma objetivada. Para Bourdieu (1979,1996) o capital cultural em seu estado objetivado está presente com todas as aparências de um universo autônomo e coerente, que embora seja produto de ações históricas, tem suas próprias leis, transcendentais aos desejos individuais desse modo permanecem irredutíveis de modo que cada agente possa se apropriar, isto é incorporá-lo. Além de que o capital objetivado é uma “arma” nas lutas dos campos de produção cultural (campo artístico, campo científico, etc.) (BOURDIEU, 2001).

Por fim, o capital cultural institucionalizado é um conjunto de títulos de educação que o indivíduo possui, (certificados, diplomas, prêmios), é uma forma de neutralizar algumas propriedades do capital incorporado. Ao transformar o capital cultural em um título escolar, por exemplo, é possível aos agentes convertê-lo em capital econômico, estabelecendo um valor ao título em relação àqueles que não o possuem (BOURDIEU, 1990).

O capital social é “um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão vinculados a um grupo, por sua vez constituído por um conjunto de agentes que não são só dotados de propriedades comuns, mas também são unidos por relações permanentes e úteis” (BOURDIEU, 1980, p.67). Pode-se entender o capital social como relacionamentos importantes que o agente possa ter, compreende o

relacionamento e a rede de contatos. As relações que são estabelecidas entre agentes de determinado grupo não advém apenas do compartilhamento das relações objetivas, mas se encontram, nas trocas materiais e simbólicas, das quais instauração e perpetuação supõem o reconhecimento de tal proximidade. São as redes sociais (família, escola, trabalho, etc.) que dão aos agentes o sentimento de pertencimento a um grupo. O volume do capital social vai depender da extensão da rede de relações que o agente pode mobilizar como o volume dos outros capitais (econômico, cultural, simbólico) que é propriedade exclusiva de cada um dos agentes.

O capital econômico é a fonte de todas outras formas de capital, sendo sempre diferenciado o custo de conversão dos diferentes tipos de capital em capital econômico. O capital social também pode ser transformado em capital econômico ou cultural. Todos os capitais tendem em graus diferentes a funcionarem como capital simbólico, (possuem efeitos simbólicos) quando alcançam um reconhecimento explícito ou prático o de um *habitus* estruturado segundo as mesmas estruturas do espaço em que foi gerado.

O capital simbólico, noção central do conceito em Bourdieu é a “forma de que se revestem as diferentes espécies de capital quando percebidas e reconhecidas como legítimas” (BOURDIEU, 1990, p.154). Não é

“uma espécie particular de capital, mas justamente aquilo em que se transforma qualquer espécie de capital quando desconhecida enquanto capital, ou seja, enquanto força, poder ou capacidade de exploração (atual ou potencial) portanto reconhecida como legítima.”

Ou seja, quando o capital econômico, cultural ou social é incorporado e reconhecido dentro do campo, dá a legitimidade a aquele que o detém. Os capitais existem e agem como um capital simbólico, proporcionando ganhos na relação com um *habitus* que está predisposto a percebê-lo como signo, logo, conhecê-lo e reconhecê-lo em função de estruturas cognitivas capazes e propensas a lhe conceder o reconhecimento pelo fato de estarem em harmonia com o que ele é.

O capital simbólico só possui um efeito simbólico quando agrega um reconhecimento explícito ou prático àquele que o possui ou mobiliza, tal como um *habitus* estruturado seguindo as mesmas estruturas do espaço em que foi gerado. É por isso que o capital simbólico existe em relação com um *habitus* que está

predisposto a percebê-lo como símbolo, e como um símbolo importante (BOURDIEU, 1997).

Os agentes que detém o capital simbólico detém assim o reconhecimento. Bourdieu (2001, p.294) coloca que: “dentre todas as distribuições, uma das mais desiguais e, em todo caso, a mais cruel, é decerto a repartição do capital simbólico, ou seja, da importância social e das razões de viver”.

Pois a importância social é proporcional ao reconhecimento que é dado aos agentes por vezes de modo inconsciente. Todas as manifestações do reconhecimento social que constituem o capital simbólico, todas as maneiras de ser percebidas que tornam conhecido o ser social, visível, admirado, amado, criam uma doutrinação no campo, fazendo com que os que não têm o reconhecimento carreguem um capital simbólico negativo (BOURDIEU, 2001).

Quanto mais reconhecimento um agente dá a outro, mais capital simbólico é acumulado por aquele que detém o reconhecimento, consequentemente mais poder simbólico pode ser exercido por este. Aqueles com maior volume de capital simbólico podem determinar a visão ou “ponto de vista oficial”, afirmindo o que os outros devem fazer. A autoridade não reside no discurso, mas sim nas condições sociais de produção e reprodução entre os que conhecem e reconhecem a linguagem legítima. A perpetuação de uma autoridade e de domínio exige a manutenção dessa visão, que fica sujeita à luta, portanto abre para possibilidades de mudança.

Os capitais são instrumentos e objetos de disputa dentro dos diversos campos. A mobilização dos capitais ocorre de acordo e pela existência de interesses em jogo. Assim os agentes procuram adquirir o capital relevante dentro do campo em que se encontram para que tenham poder no mesmo.

2.2.5 A Dinâmica de um Campo

A noção de campo para Bourdieu surgiu a partir da leitura de um capítulo de *Economia e Sociedade* de Weber¹¹, capítulo no qual Weber retratava sobre o campo religioso. Então Bourdieu (2012, p.66) propôs uma “construção do campo religioso como uma estrutura de relações objetivas que pudesse explicar a forma concreta das interações” que Max Weber descrevia por um interacionismo simbólico e em forma de uma tipologia realista. Sobre a construção do conceito de campo, Bourdieu (2004, p.65) coloca que:

“[...] construí a noção de campo contra Weber e ao mesmo tempo com Weber, refletindo sobre a análise que ele propõe das relações entre padre, profeta e feiticeiro. Dizer que se pode pensar ao mesmo tempo com e contra um pensador significa contradizer radicalmente a lógica classificatória com a qual se costuma pensar.”

O campo para Bourdieu (2004a, 2012) é um recorte do espaço social (macrocosmo), situado entre dois polos distanciados (texto e contexto), entre os quais há uma ligação, denominada de universo intermediário, que para Bourdieu é o próprio campo. Para se compreender o campo é necessário estabelecer uma relação direta entre o texto e o contexto. Parte-se do seguinte pressuposto: para que se entenda sobre algo, como, por exemplo, filosofia, basta ler textos sobre, e se terá o conhecimento do que é filosofia. O texto é o princípio e fim e nada mais existe para ser conhecido além do que se leu. Em oposição, vem o contexto que interpreta e coloca o texto em relação com o mundo social. Bourdieu propõe que a compreensão de algo se dá por uma relação entre texto e contexto, e não somente pela análise separada do conteúdo textual e do contexto social sobre algo. A esta relação entre texto e contexto, Bourdieu denominou de universo intermediário, ou campo (BOURDIEU, 1997).

¹¹ A contribuição de Weber se deu por meio de seus escritos sobre religião, pois Weber procurava privilegiar os agentes especializados e seus interesses específicos. Tendo um interesse maior pela função e não pela estrutura. Weber privilegiava os produtores da mensagem religiosa, os interesses específicos que os animavam, as estratégias que empregavam em suas lutas, como a excomunhão. Para Bourdieu “[...] tanto as obras e as relações entre elas (como o estruturalismo simbólico), como às relações entre os produtores de bens simbólicos, pode-se então, construir enquanto tal, não somente a estrutura das produções simbólicas, ou melhor, o espaço das tomadas de posição simbólicas num determinado domínio da prática (por exemplo, mensagens religiosas), mas também a estrutura do sistema dos agentes que as produzem (por exemplo, sacerdotes, profetas, feiticeiros) ou melhor, espaço de posições que eles ocupam (o que denomino campo religioso, por exemplo)[...]" (BOURDIEU, 1197, p.216)

Este universo é onde os agentes e as instituições estão inseridos e produzem, reproduzem e difundem suas produções. Esse universo é um mundo social assim como os outros, no entanto que obedece a leis sociais mais ou menos específicas. A noção de campo designa este “espaço relativamente autônomo, esse microcosmo dotado de leis próprias” (BOURDIEU, 1997 p.20). O campo pode impor suas regras e leis, assumir posições e tomar decisões, sendo que “jamais escapa às imposições do macrocosmo” (espaço social), todo campo dispõe, “com relação a este, de uma autonomia parcial mais ou menos acentuada” (BOURDIEU, 2004a, p. 21).

O campo é uma estrutura objetiva, que existe e é legitimada. O espaço social é constituído por diferentes campos, sendo que neste se insere o campo de poder, que é um espaço de relações de força entre os agentes e diferentes campos. O campo de poder é um campo de forças estruturalmente determinado pelo estado das relações de poder entre tipos de poder, ou diferentes tipos de capital. É de modo inseparável, um campo de lutas entre os agentes detentores de diferentes formas de poder, é um espaço de jogo no qual os agentes e instituições ocupam posições dominantes dentro de seus respectivos campos sociais e confrontam outros campos por meio de estratégias que pretendem preservar ou transformar as relações de poder.

O campo social está contido no espaço social global, que pode ser um campo de forças e um campo de lutas, que se constituem campos de poder. Dentro do campo social estão inseridos os agentes que ao mesmo tempo sofrem e exercem influência no interior do campo, atualizando as relações de força.

Desse modo, todo campo é um campo de forças e um campo de lutas simbólicas, pois há neles relações de força e dominação.

“[...] um campo de forças, cuja necessidade se impõe aos agentes que nele se encontram envolvidos, e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam, com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo assim para a conservação ou transformação da estrutura” (Bourdieu, 1996a, p.50).

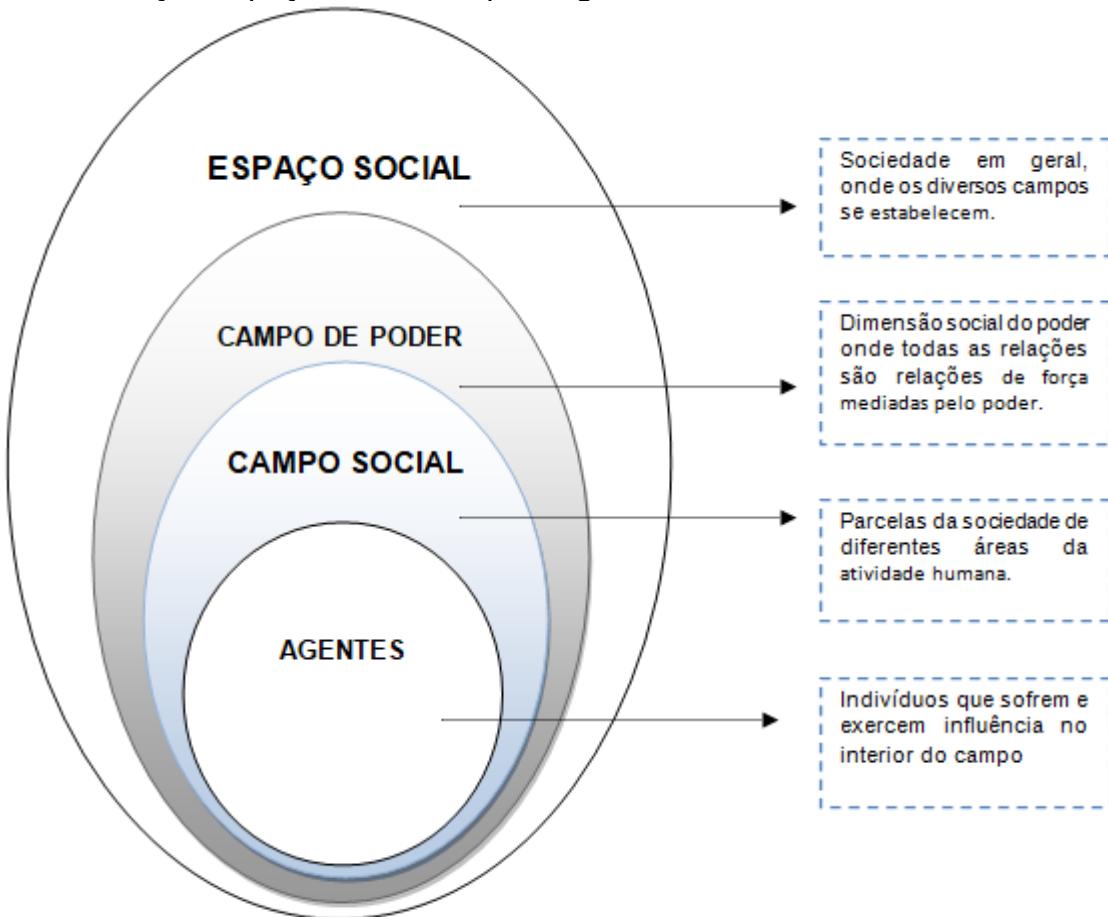
Dentro do campo de forças existe uma relação de força (capitais) entre os agentes, uma rede de determinações objetivas que pesam sobre todos os que agem no interior do campo. Como algum político que deseja entrar em algum partido,

porém não tem capital cultural, social e econômico, provavelmente sofrerá muitos constrangimentos que vão limitar suas opções e práticas, através de uma hierarquia que existe no campo. Já o campo de lutas é um terreno onde os agentes lutam para preservar ou alterar o campo. Os agentes têm como objetivo alterar a distribuição e peso relativo dos capitais para modificar a estrutura do campo. No campo jurídico há lutas, pois, os diferentes poderes competem pelo monopólio, como por exemplo juristas teóricos e práticos, concorrem para determinar o que é permitido ou não. (BOURDIEU, 2012)

Tais conflitos existentes dentro do campo são o motor para a existência do mesmo. O campo é esta “arena particular, ou espaço estruturado de posições e tomadas de posição, onde indivíduos e instituições competem pelo monopólio sobre a autoridade à medida que esta se autonomiza dos poderes econômicos, políticos e burocráticos” (WACQUANT, 2005, p.117). Sendo assim, o campo “produz e reproduz, através do seu próprio funcionamento, a crença inquestionada, compartilhada tanto pelos membros ativos como pelos aspirantes a sê-lo [...]” (BOURDIEU, 1979; 1983).

A Figura 1 à seguir demonstra a dinâmica social proposta por Bourdieu acerca do espaço social e campos.

Figura 1. Relação espaço social, campo e agentes.



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Bourdieu (2008).

A visão do agente em relação ao espaço vai depender da posição que ocupa nesse espaço (BOURDIEU, WACQUANT, 1992). O que determina o modo de vida em um campo é a ação dos indivíduos e grupos, constituídos e constituintes das relações de força inseridos no campo. Os campos resultam ainda de processos de diferenciação social, do modo de ser e de conhecimento do mundo. Cada campo cria seu próprio objeto (político, científico, organizacional, artístico, religioso, educacional, jurídico; etc) e seu princípio de compreensão.

O conceito de campo serviu ainda para Bourdieu analisar as relações de poder existentes dentro do espaço social (BOURDIEU, 2004, 2012). Pois o campo também pode ser entendido como,

[...] “uma rede, ou uma configuração de relações objetivas entre posições. Essas posições são definidas objetivamente em sua existência e nas determinações que impõem aos seus ocupantes, agentes ou instituições, pela sua situação presente ou potencial na estrutura de distribuição de espécies de poder (ou capital) cuja posse permite acesso aos lucros específicos que estão em disputa no campo, bem como por sua relação objetiva com outras posições (dominação, subordinação, homologia, etc.)” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p. 97).

O campo é composto por agentes que hierarquizam suas relações por seu posicionamento em relação à dominação de algo que importa ao campo. Sendo que os agentes são dominados ou dominantes. E o que determina essa posição dentro do campo é o acúmulo de capital que cada agente possui. Bourdieu (1990, p.154), afirma que:

“os agentes estão distribuídos no espaço social global, na primeira dimensão de acordo com o volume global de capital que eles possuem sob diferentes espécies, e, na segunda dimensão, de acordo com a estrutura de seu capital, isto é, de acordo com o peso relativo das diferentes espécies de capital, econômico e cultural, no volume total de seu capital”.

Nem sempre somente o volume de capital é que vai determinar a posição no campo. Mas sim o peso do capital dentro dos diferentes campos. No campo político, os capitais mais relevantes não vão ser os mesmos que no campo científico. Sendo assim, um agente pode ser dominante em um campo e dominado em outro. Um político pode ser dominante dentro de seu partido, porém ao frequentar uma Universidade em meio a pesquisadores torna-se dominado, pois não detém os capitais necessários para dominar o campo científico (BOURDIEU, 1990).

Dentro do campo os dominantes estão inclinados para estratégias de conservação (ortodoxia), enquanto os dominados seguem estratégias de subversão (heterodoxia). O processo para conservação do campo é denominado também como autonomização, que é quando os agentes desenvolvem estratégias para a conservação do campo. E quando suas estratégias se orientam para a transformação do campo, são chamadas de diferenciação. Dentro do espaço social os agentes e instituições “existem e subsistem pelas diferenças” desse modo é a “diferenciação social que pode gerar antagonismos individuais, e às vezes confrontamentos coletivos entre os agentes situados em posições diferentes no espaço social” (BOURDIEU, 1996a, p.49).

A estrutura de um campo é um estado da relação de força entre os agentes ou instituições que lutam, pela conservação ou subversão do padrão de distribuição de capital. Quem já possui acúmulo de capital relevante a partir de lutas anteriores

está em vantagem sobre aquele que inicia sua participação na busca por este mesmo capital (BOURDIEU, 1997). Todos agentes que estão dentro de um mesmo campo têm algum interesse em comum, algo que esteja relacionado com a existência do campo.

A autonomização de um campo pressupõe que os mesmos são espaços autônomos que tem suas próprias regras e leis (*nomos*). Os agentes lutam para a conservação dessas regras existentes para que a estrutura seja mantida. Procuram manter o campo como sempre foi, para que dominantes continuem na posição e dominados não contestem as leis do campo. Enquanto o processo de diferenciação parte de que cada campo possui suas leis e interesses, o campo é um espaço de diferenças, onde os agentes podem se enfrentar com meios e fins diferenciados buscando transformar o campo. Os agentes buscam se diferenciar para reduzir a competição e estabelecer um monopólio (dominar). Quando alguém ou algo vai contra as regras do campo, criando algo novo ou modificando o que é aceito no campo está se diferenciando (BOURDIEU, 2001, 2008,2012).

Os agentes jogam o jogo utilizando- se de estratégias para dominar o campo. Além de estratégias os agentes precisam ter em posse os capitais relevantes dentro do campo no qual procuram dominar. Para que um campo se mantenha em funcionamento é necessário “que haja paradas em jogo e pessoas prontas a jogar este jogo, dotadas do *habitus* que implica o conhecimento e reconhecimento das leis imanentes do jogo” (BOURDIEU, 1980, p.120).

O campo e o *habitus* se relacionam de duas formas distintas. Primeiramente, há uma relação de condicionamento, onde o campo estrutura o *habitus*, que é produto da incorporação na necessidade do campo ou de um conjunto de campo que podem se cruzar. Segundo, há uma relação de conhecimento, onde o *habitus* contribui para a construção do campo como um mundo com significados e dotado de sentido e valor (MISOCZKY, 2007). Na prática, “é a mesma coisa determinar o que o campo é, onde estão seus limites, etc., e determinar quais espécies de capital são ativas nele, dentro de quais limites” (BOURDIEU; WACQUANT, 1992, p.98).

São as estruturas objetivas (campo) que criam as práticas e representações por meio do *habitus* (estruturas subjetivas – incorporadas). É essa conjuntura de *habitus* e campo que geram as estratégias desenvolvidas pelos agentes dentro do campo em que se situam. As estratégias dentro do campo têm por objetivo a

mobilização dos capitais, através das disposições adquiridas do agente, para que o mesmo conserve ou alcance posições dentro do campo transformando os capitais em capital simbólico. Bourdieu define estratégia como resultado do senso prático, e senso prático como estratégia, pois o *habitus* dos indivíduos deve ser estratégico dentro do campo, pelo menos sempre que o mesmo estiver passando por modificações (BOURDIEU, 2001, 2012).

A noção de estratégia estaria justificada por encerrar uma dose de antecipação do futuro, conferida pelo *habitus*, sua matriz geradora. Desse modo, as ações criadas pelos *habitus* podem ser consideradas estratégias incorporadas (estruturantes). São eficazes independentemente de seus agentes saberem. O *habitus* gera representações, e essas representações podem ser entendidas também como estratégias dentro do campo, pois o indivíduo ao incorporar a estrutura em que está inserido irá agir de forma adaptada. O *habitus* “produz estratégias que, embora não sejam produtos de uma aspiração consciente de fins explicitamente colocados a partir de um conhecimento adequado das condições objetivas, nem de uma determinação mecânica de causas, mostram-se objetivamente ajustadas à situação” (BOURDIEU, 1990, p.23).

As estratégias de acordo com Bourdieu (1996) são estratégias de reprodução. Reprodução da dinâmica do campo, que tende a re-significar suas regras e relações de força por meio da própria estrutura. Com isso desenvolvem uma *doxa*, que é um senso comum, e *nomos*, leis gerais que governam o campo. A *doxa* para Bourdieu substitui a ideologia, pois é aquilo que todos agentes estão de acordo. Enquanto o *nomos* consagra as leis gerais, invariantes de funcionamento de determinado campo. Cada campo tem um *nomos* distinto. A *doxa* e o *nomos* são aceitos pelos agentes, legitimados no meio e pelo meio social que constitui o campo (BOURDIEU, 2001; THIRY-CHERQUES, 2006).

2.2.6 A Doxa como Reprodução da Dominação Simbólica

A palavra *doxa* significa “[...] uma coincidência das estruturas sociais e mentais por meio das quais o mundo magicamente aparece como auto evidente e sua composição éposta além do alcance do debate e da elaboração” (WACQUANT, 2002, p.553). Sendo assim, a *doxa* pode ser apresentada como “um ponto de vista

particular, o ponto de vista dos dominantes, que se apresenta e se impõe como ponto de vista universal" (BOURDIEU, 1996, p.120). O poder da doxa está em sua natureza oculta, que afirma que o que ela afirma ser "realidade" é a única verdade sobre a natureza da existência.

Desse modo, prevalece o silêncio diante da situação dada, e o discurso que circula no campo tende a reforçar e defender a *doxa* e o *nomos*, assumindo assim a aparência de um discurso ortodoxo. Os agentes que possuem o capital relevante dominam o campo, possuindo o poder sobre a definição das crenças e *nomos* que organizam o espaço social e suas disputas, agindo de modo a conservar seus privilégios (postura ortodoxa). Enquanto agentes em posições inferiores podem ser desafiantes e tenderem a adoção de estratégias de subversão da ordem estabelecida (postura heterodoxa).

Os dominantes precisam compartilhar pressuposições fundamentais (*doxa*) sobre o funcionamento do campo e acreditar no jogo e no valor do que está em disputa (*illusio*). A *illusio* é o encantamento do campo vivido como evidente, o produto não consciente da adesão à doxa do campo, das disposições, o *habitus* específico do campo, do ajustamento das esperanças às possibilidades limitadas que o campo oferece (BOURDIEU, 2001)

Com isso a *doxa* naturaliza as posições tornando-as senso comum e produzindo uma distribuição desigual do capital simbólico e a legitimação das produções, que tem como resultado a violência simbólica, que para Bourdieu (1997, p.207) é:

"[...] essa coerção que se institui por intermédio da adesão que o dominado não pode deixar de conceder ao dominante (portanto, à dominação), quando dispõe apenas, para pensá-lo e para pensar a si mesmo, ou melhor, para pensar sua relação com ele de instrumentos de conhecimento partilhados entre si e que **fazem surgir essa relação como natural**, pelo fato de serem, na verdade, a forma incorporada da estrutura da relação de dominação, ou então, em outros termos, quando os esquemas por ele empregados no intuito de se perceber e de se apreciar, ou para perceber e apreciar os dominantes (elevado/baixo, masculino/feminino, branco/negro etc.), constituem **o produto da incorporação das classificações assim naturalizadas**, cujo produto é seu ser social". (grifo do autor)

A violência de caráter simbólico representa uma forma de violência invisível que se impõe em uma relação do tipo subjugação-submissão. Esta violência silenciosa se manifesta sutilmente nas relações sociais resultando em uma

dominação que é produzida em um estado *dóxico* das coisas. Como exemplo, Bourdieu e Passeron (1982) ao desenvolver uma pesquisa sobre a educação¹², afirmaram que as instituições de ensino agem em favor da reprodução e legitimação das classes dominantes, uma vez que os procedimentos pedagógicos adotados por estas instituições estariam vinculados a um *habitus* compartilhado pela classe dominante.

Pode-se ainda entender a *doxa* como uma forma de poder simbólico, que exige que àqueles que estão submetidos a ela não questionem sua legitimidade ou a legitimidade daqueles que a instituem. O poder simbólico da *doxa* torna-se uma violência simbólica quando as relações de poder não são questionadas e dadas como usuais, existindo a cumplicidade por parte daqueles que se submetem à ele. Os agentes podem ser socializados deliberadamente em uma determinada *doxa*, ou essa socialização pode ser menos deliberada e ser um processo através das experiências e estruturas do *habitus* e do campo.

Esse processo em que a *doxa* exerce um poder simbólico por meio da violência simbólica, tem como consequência a dominação simbólica do campo. Para Bourdieu (1997) a dominação simbólica pressupõe uma servidão voluntária, no entanto não é um ato consciente e sim uma incorporação dos princípios sociais. A dominação simbólica parte de uma visão dominante, a qual se impõe de maneira legítima e inscrita na subjetividade dos agentes, ou como defendido por Bourdieu (1996, p.270) “algo que se absorve como ar, algo pelo qual o sujeito não se sente pressionado; está em toda parte e em lugar nenhum”.

A dominação simbólica é consequência de uma violência simbólica e de um poder simbólico exercidos no interior de um campo. A dominação é um efeito ideológico, produto da cultura dominante que separa e legitima as distinções ao compelir todas as culturas (designadas como subculturas) a se definirem pela distância da cultura dominante.

A *doxa*, o poder simbólico e a violência simbólica no campo, concedem ao dominante o poder de formar grupos, impor visões e divisões, transmitir e impor

¹² Bourdieu e Passeron (1982) defendem que a escola não é uma instância neutra transmissora de conhecimentos superiores, e que serve para avaliar alunos seguindo critérios universais. Mas acreditam que ela seria uma instituição a serviço da reprodução e legitimação da dominação exercida pelas classes dominantes, pois seus procedimentos pedagógicos estariam vinculados ao *habitus* da classe dominante, e sob o discurso da “educação legítima”, imposto aos dominados sob forma de um arbítrio cultural que eles assimilariam sob pena de não prosseguir nas séries seguintes ou no próprio sistema de ensino.

ideias, pensamentos e ações. Quando os agentes reconhecem as ações mencionadas pode-se dizer que se tem um “[...] trabalho de inculcação que deve durar o bastante para produzir uma formação durável; isto é, um *habitus* [...]” (BOURDIEU; PASSERON, 1982, p.44) que seja capaz de perpetuar por todo campo para tornar-se princípio gerador de práticas no campo, reproduzindo a ordem dominante por meio da violência e do poder simbólico. Assim a eficácia da dominação simbólica está inscrita nos corpos em forma de disposições duráveis.

O poder simbólico ao atingir sua eficácia simbólica impõe significações de mundo como legítimas, ao fazer isso, oculta as relações de força que estão no fundamento de sua força. Sendo assim, assume dentro de um sistema de relações o papel de mediador entre a *doxa* e a violência simbólica.

A manutenção da *doxa* se torna efetiva uma vez que se transforma em disposições duráveis por meio da incorporação no *habitus* e se reproduz no campo veiculado pelos agentes dominantes detentores do capital simbólico. Os dominados sofrem uma violência simbólica advinda da *doxa* que é imposta por meio do poder simbólico. Definindo uma configuração do campo mediante uma distribuição desigual de capital simbólico, caracterizando de modo objetivo e subjetivo as bases da dominação simbólica.

Para este estudo, interessa a dominação simbólica exercida por organizações internacionalizadas por meio da adoção da sustentabilidade em seus discursos e práticas. A organização é concebida aqui como um microcosmo (campo), pois é um local composto por diferentes agentes, onde há relações de forças e conflitos, que “sofre efeitos ou que nele os produz” (BOURDIEU, 2012, p.31).

Entende-se a organização como um espaço de reprodução da dominação simbólica por meio da instituição de uma *doxa*, haja vista que a dominação simbólica pode ser entendida como uma relação de sentido que impõe uma visão aos dominados. No campo organizacional o capital simbólico é distribuído entre os agentes do campo, segundo as posições ocupadas pelos mesmos e as relações de força inscritas nesta ordem, assim pensa-se na eficácia simbólica do poder exercido pelos dominantes (organizações internacionalizadas) e as estratégias desenvolvidas para a legitimação desta posição e, assim exercerem a manutenção da *doxa*, ou seja, do estado natural da “cultura oficial” que é imposta por meio de uma violência simbólica.

Argumenta-se que o discurso produzido pelas organizações internacionalizadas sobre sustentabilidade pode ser uma *doxa* no campo. Pois a *doxa* é parte da perpetuação da ordem social, a força de estratégias de conservação de um campo. Desse modo organizações internacionalizadas para exercerem a dominação simbólica necessitam tornar a sustentabilidade um discurso ortodoxo perante os agentes do campo.

A presente seção apresentou o sociólogo Pierre Bourdieu, bem como sua sociologia e seus principais conceitos. O campo é um recorte do espaço social, o qual Bourdieu define como um microcosmo, um espaço hierarquizado, local de lutas e conflitos pelo poder. Sendo que o poder para Bourdieu pode ser definido como acúmulo de capitais que são relevantes em cada campo. Define ainda o poder como simbólico, pois o poder permeia o campo e aqueles que estão sujeitos a ele não o percebem. O *habitus* são as disposições incorporadas ao longo da vida dos indivíduos, é o que constitui o campo e ao mesmo tempo é constituído por ele. Por meio de seus três principais conceitos: campo, capital, *habitus*. Bourdieu desenvolveu outros conceitos como a violência simbólica que é uma violência negada pelo dominado, se dá em uma relação do tipo subjugação-submissão. E há a *doxa* que é uma ideia naturalizada no campo pelos dominantes que servem para reforçar a dominação simbólica.

Encerram se aqui as discussões acerca dos conceitos da sociologia bourdieusiana que contribuirão para a realização da pesquisa aqui proposta. A próxima seção apresenta como os conceitos de Bourdieu tem sido utilizados em outras pesquisas da área de estudos organizacionais.

2.2.7 A Sociologia Bourdiesiana nos Estudos Organizacionais: Uma Breve Revisão Empírica

As contribuições advindas de Pierre Bourdieu ganharam destaque dentre outros pesquisadores garantindo uma vasta produção de trabalhos que se utilizam de seus conceitos. Na literatura internacional e nacional suas contribuições têm ajudado a construir trabalhos principalmente na área da sociologia e antropologia. No entanto seus conceitos têm sido utilizados também em estudos da área dos estudos organizacionais.

A perspectiva sociológica de Bourdieu tem sido utilizada em diversas linhas de investigação nos estudos organizacionais brasileiros. As categorias analíticas podem ser encontradas em pesquisas sobre comportamento do consumidor (Strehlau, 2005), cultura brasileira (Cruz; Martins, 2006), relações de gênero (Cappelle *et al.*, 2004), redes interorganizacionais (Gobbi *et al.*, 2005) e em conjunto com a teoria institucional (Misoczky, 2003).

Na teoria organizacional seus conceitos de espaço e campo social são utilizados para justificar relações entre agência e estrutura, indivíduo e sociedade. Analisando a agência/indivíduo por meio do *habitus* e a estrutura/sociedade por meio do conceito de campo.

Rosa e Brito (2009) analisaram dentro de uma instituição pública como ocorre a violência simbólica dentro de organizações, utilizando-se dos conceitos de campo *habitus* e poder simbólico e para compreender o processo de interiorização de posições naturalizadas. Pereira (2011) propõe uma reflexão teórica acerca da atividade de cuidar e de ensinar a cuidar dentro da área da enfermagem, utilizando os conceitos de dominação e poder simbólico para analisar as organizações de ensino superior da área de enfermagem e como estas sofrem para romper com a tradição didática e para introduzir práticas e conteúdos novos de forma diferenciada.

Já Souza-Filho (2013) utiliza a tríade bourdieusiana (campo, *habitus*, capital) para compreender os problemas ocorridos nos relacionamentos entre fabricantes e fornecedores em um Arranjo Produtivo Local de Ubá e região. Identificou-se um conflito de interesses e desentendimentos entre fabricantes e fornecedores, causados pela acumulação desigual de capital simbólico. Cruz; Pereira (2013) por meio de entrevistas feitas com alunos de seis cursos de graduação, à luz da teoria da violência simbólica e do poder simbólico, buscaram investigar diferentes formas de violência simbólica presente nas relações pedagógicas em uma instituição de ensino superior. Considerou-se que as práticas docentes podem ser melhoradas e que há efeitos visíveis resultantes da violência simbólica presentes em organizações de ensino superior.

Sarreta (2011) estuda o poder simbólico em relação ao consumo na globalização, partindo do pressuposto de que o consumo necessita ser analisado não somente pelo aspecto econômico, mas como um fenômeno cultural com dimensão simbólica e social, que reflete nas práticas cotidianas. Dessa forma, analisa como o consumo representa a própria condição do indivíduo na sociedade,

verificando como as necessidades básicas são inventadas, sustentadas e praticadas culturalmente. Salientando que o indivíduo é influenciado a consumir pela globalização.

Hallet (2003) reconceitua cultura organizacional como uma ordem negociada (Strauss, 1978) que surge através das interações entre os participantes, uma ordem influenciada por aqueles com o poder simbólico para definir a situação. Para tanto utiliza Bourdieu e Swidler e os teóricos da interação (Goffman e Strauss), para construir o conceito a partir da prática da interação, do poder simbólico e da ordem negociada. Aborda que o poder simbólico possui cinco virtudes: um objeto de estudo empiricamente observável; a capacidade de explicar conflitos e integração; a capacidade de explicar estabilidade e mudança; eficácia causal; e links entre micro, meso e macro-níveis de análise.

Na literatura internacional Pierce (2014) em seu artigo “*Beyond mere symbolism: Symbolic power in international trade politics*” adota as contribuições de Bourdieu para analisar a política do comércio internacional, mais especificamente a “mão reguladora”, a Organização Mundial do Comércio (OMC). Coloca que a OMC é quem molda as regras do jogo, apontando que a OMC gera linguagens e classificações. Utiliza o poder simbólico para desmascarar como a gênese histórica de classificações legais foram moldadas por entidades corporativas particulares; revelar como os principais interesses comerciais tem vantagem nas agendas comerciais; e lançar sobre como a liberdade de indivíduos que criticaram as frações legais dominantes são limitadas por lutas de classificação do passado.

Lee (2013) por meio do artigo “*Bourdieu’s symbolic power and postcolonial organization theory in local expatriate relationships: An ethnographic study of a French multinational corporation in Singapore*” ilustra a interação entre poder simbólico (campo-capitais-habitus) e teoria organizacional pós-colonial. Analisando gerentes regionais locais e expatriados de uma corporação multinacional instalada em Cingapura. Examina as representações empíricas emergentes dos diálogos que os gerentes têm uns dos outros, através do pesquisador como meio. Explora como os diálogos teóricos sobre poder simbólico e teoria pós-colonial podem se desenvolver no contexto de sociedades globalizadas.

Houtsonen e Antikainen (2008) publicaram o livro “*Symbolic power in cultural contexts*” com o intuito de discorrer o poder simbólico em diferentes culturas, apresentando diversos artigos de diferentes autores. Abordam sobre poder simbólico

em contexto familiar, educação, infância, estado, dentre outros. Em comum todos artigos conceituam a cultura como fonte de poder simbólico.

Vê-se que os conceitos de Bourdieu têm ultrapassado o muro da sociologia e tem sido acolhidos também nos estudos organizacionais contribuindo para diferentes pesquisas e perspectivas dos conceitos. Nesta pesquisa adota-se a sociologia bourdieusiana com o intuito de analisar em determinada organização internacionalizada como e quais capitais são mobilizados em relação ao discurso e práticas sobre a sustentabilidade, bem como qual o *habitus* incorporado do campo e como este é estruturado e estrutura o campo. Os conceitos bourdieusianos orientarão para identificar se a sustentabilidade é uma *doxa* organizacional.

O próximo capítulo teórico trata de outro sociologia, a sociologia goffmaniana que também servirá de suporte para a presente pesquisa na etapa de análise dos dados.

2.3 O GERENCIAMENTO DE IMPRESSÕES COMO INSTRUMENTO METODOLÓGICO PARA UMA ANÁLISE METAFÓRICA DO CAMPO

Este capítulo visa apresentar o conceito de gerenciamento de impressões a partir da perspectiva do sociólogo e antropólogo Erving Goffman. O gerenciamento de impressões pode ser entendido como toda atividade que um ator social (individuo, grupo ou organização) desempenha com o intuito de influenciar a maneira como os outros o veem.

O conceito foi desenvolvido na obra a “Representação do Eu na Vida Cotidiana” (1975) de Erving Goffman, e é considerado um *best seller* das ciências sociais. Na obra Goffman (1975) utiliza a metáfora teatral para abordar sobre diferentes momentos de interação social, discutindo sobre a interação face a face. Descreve em diferentes contextos, diferentes formas de manipular a imagem bem como explica o porquê os indivíduos procuram gerir sua imagem. Para o sociólogo os indivíduos representam diferentes papéis para gerenciar sua imagem nos diferentes ambientes que frequentam (GOFFMAN, 1975).

Seu conceito foi readaptado e difundido entre diversos estudiosos, trazendo contribuições para diversas áreas, inclusive para os estudos organizacionais. Este trabalho utiliza o gerenciamento de impressões a partir da perspectiva dramatúrgica de Goffman (1975) e ainda adota as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões propostas por Jones e Pittman (1982) e Mohammed *et al.* (1999) respectivamente.

Este capítulo está dividido em quatro seções. A primeira contempla uma breve explanação sobre vida, trajetória e contribuições de Erving Goffman. A segunda seção apresenta o conceito de gerenciamento de impressões a partir da perspectiva dramatúrgica proposta pelo sociólogo. Posteriormente discute-se como seu conceito foi transposto para o contexto organizacional contribuindo para análises interpessoais e organizacionais. Por fim, apresenta-se uma breve revisão empírica de como o gerenciamento de impressões tem sido utilizado dentro de pesquisas dos estudos organizacionais.

2.3.1 A Sociologia Goffmaniana

Erving Manuel Goffman nasceu em julho de 1922 em Mannville no estado de Alberta, Canadá, era filho de ucranianos de origem judaica. Goffman foi criado em Dauphin norte de Winnipeg, uma pequena vila habitada em sua maioria por ucranianos. No ano de 1943 Goffman iniciou um estágio em um centro de produção de filmes e documentários onde foi inspirado para futuramente utilizar-se da metáfora teatral em seus estudos. Foi também o local onde fez amizade com Dennis Wrong, produtor de filmes e sociólogo. Wrong foi quem fez o convite para que Goffman cursasse disciplinas soltas no curso de sociologia e ele aceitou (WINKIN, 1991).

No ano de 1944 iniciou os estudos em sociologia na Universidade de Toronto sendo seu primeiro contato, as obras de Durkheim. Iniciou-se na antropologia sob influência de dois professores, Charles Willian Norton Hart (antropólogo formado por Radcliffe-Brown) e Ray Birdwhistell (próximo de Margareth Mead), que apresentaram à Goffman a relação entre cultura e personalidade. Goffman estudou sociologia, porém com alguns interesses e conhecimentos na antropologia. Concluiu o mestrado em 1949 pesquisando sobre comportamentos cotidianos de um grupo amostral de esposas de executivos. O doutorado Goffman realizou na Universidade de Chicago no ano de 1953, sendo sua tese intitulada “*Communication Conduct in an Island Community*” (Conduta de Comunicação em uma Comunidade Ilha). Na tese o sociólogo apresentou as práticas que denominou de interação face a face, após realizar pesquisas na ilha de *Shetland* (NIZET; RIGAUX, 2016).

As principais influências intelectuais de Goffman advêm de Freud¹³, Durkheim¹⁴, Sartre¹⁵, Simmel¹⁶ e Proust¹⁷. Outro elemento que contribuiu para

¹³ Nos trabalhos iniciais de Goffman há um diálogo constante com a psicanálise. O título de sua obra “A representação do Eu na Vida Cotidiana” ecoa com “A Psicopatologia da Vida Cotidiana”, de Freud. Freud falava de “sintomas” e Goffman de “sinais”, era como se estivesse desmedicalizando e ressocializando os indícios enterrados de Freud (WINKIN, 1991).

¹⁴ Goffman entrou em contato com a tradição Durkheimiana a partir de seus estudos em Toronto. Em Chicago trabalhou sobre os ritos presentes nos comportamentos das diferentes classes sociais, aproximando-se dos rituais sociais de Durkheim. Dentre outros pontos, em suas obras que é possível perceber a presença da tradição durkheimiana (NIZET e RIGAUX, 2016).

¹⁵ Assim como na filosofia de Sartre, Goffman parte do agente como ponto de partida para realizar análises. Segundo Silva (2011, p.01) “a teoria sartreana do ser-para-si conduz a uma teoria da liberdade. Goffman dizia, que os indivíduos ao manipularem as situações de acordo com os seus anseios, estão pautados na liberdade de escolha de cada indivíduo (SILVA 2011 e MARTINS, 2014).

formação intelectual de Goffman foi sua formação cinematográfica no *National Film Board*, onde aprendeu a produzir documentários e filmes (WINKIN, 2004). A pluralidade de fontes utilizadas por Goffman não permitiram enquadrá-lo em um dos paradigmas das ciências sociais, uma vez que tivera influências da sociologia, antropologia, filosofia e ainda da psicologia. Muitos autores o enquadram como pertencente ao interacionismo simbólico, pois é considerado um dos principais contribuidores à perspectiva, por grande parte de seus estudos terem sido voltados à análise das interações em diversos contextos (GASTALDO, 2008).

No entanto difere-se de Blumer (1969), pois Goffman se afasta em certo ponto e medida do interacionismo simbólico, pois acredita que existe uma pré-figuração nas ações sociais que são marcadas pela estrutura. Para tanto desenvolveu o conceito de “quadros¹⁸” que evidencia sua preocupação com a estrutura ou ordem social. Goffman adotou um estilo de trabalho puramente qualitativo, que emergia de uma variedade de explicações individualistas como *behaviorismo*, teoria das trocas sociais, individualismo metodológico; etc. Não partilhava das ideias funcionalistas, que eram marcantes na época, utilizava em seus trabalhos investigações com base em observações empíricas contribuindo para o florescimento de uma sociologia interpretativa (JACOBSEN, 2010).

É considerado o pai da microssociologia, que é a sociologia que não se preocupa com os problemas macro da sociedade (JOSEPH, 2000). Consiste em olhar de perto a realidade social, buscando descobrir o infinitamente pequeno. Grande parte de suas obras são voltadas à análise da interação em diversos contextos questionando sobre as formas que tomam essas interações, sobre as regras de que são dotadas, e sobre os papéis representados nas diversas interações. Juntamente com a interação outro tema muito abordado pelo sociólogo foi identidade (construção e manipulação da identidade) (NIZET; RIGAUX, 2016).

¹⁶ Há vários indícios de que Goffman se baseou e refinou o conceito simmeliano de sociação. E ambos se preocupavam com a articulação dos pressupostos psicológicos gerais necessários para que a sociação ou interação face-a-face ocorra. Goffman e Simmel reconhecem que o mundo social se baseia na psicologia dos indivíduos, mas insistem que o que resulta é uma entidade visível que se pode tratar pela análise da sociologia formal (SMITH, 2004).

¹⁷ Absorveu de Marcel Proust (escritor francês) sua aprimorada técnica de observação e descrição do comportamento humano (MARTINS, 2014)

¹⁸ Goffman desenvolveu em sua obra “*Frame Analysis*” (1974), o conceito de quadros. Para ele quadros são: definições de uma situação são construídas de acordo com os princípios de organização que determinam os acontecimentos – pelo menos os acontecimentos sociais – e o nosso envolvimento subjetivo neles; quadro é a palavra que uso para me referir àqueles dentre estes acontecimentos básicos que sou capaz de identificar (GOFFMAN, 1986, p.10-11).

Goffman centrou-se na análise da ordem interacional, sendo um dos poucos sociólogos a analisar as interações como um objeto de análise específico. O sociólogo “[...] considera as interações como jogos em que os atores se comportam como estrategistas, calculistas, que manipulam aí informações para atingir seus fins” (NIZET; RIGAUX, 2016, p.12). Por meio da análise da interação foi possível capturar como dois ou mais atores desenvolvem-se em diferentes espaços sociais do cotidiano.

Goffman pode ser considerado um dos mais influentes sociólogos norte-americanos, e um pensador sobre a vida social cuja influência intelectual e reconhecimento acadêmico situam-no ao lado de outros cientistas sociais consagrados tais como, Pierre Bourdieu, Jürgen Habermas, Niklas Luhmann e Ulrich Beck (JACOBSEN, 2010). No ano de 1982, Goffman foi eleito presidente da *American Sociological Association*, no entanto o discurso de posse que havia redigido não chegou a ser proferido, pois acometido por um câncer de estômago faleceu em 19 de novembro de 1982, deixando um legado para muitos estudiosos.

Seus trabalhos são referência sobre os temas: identidade, interação e ordem social. O universo das interações analisado por Goffman situou-se em todo momento no nível microssociológico. Seus trabalhos influenciaram uma geração de sociólogos formados em Berkely nos anos 60 e sociologias qualitativas. Os trabalhos de Goffman compõem sua sociologia goffmaniana que é fundada em microanálises do cotidiano, em especial a análises interacionais. Uma das grandes contribuições deixadas pelo sociólogo é o conceito de gerenciamento de impressões, que é apresentado na seção seguinte.

2.3.2 O Gerenciamento de Impressões

O conceito de gerenciamento de impressões (autoapresentação) tem suas raízes a partir de estudos realizados por Erving Goffman (1959) e Edward Jones (1961). O conceito surgiu a partir da obra “A Representação Do Eu Na Vida Cotidiana” escrita por Goffman, inspirando muitos outros estudiosos a explorarem o conceito de diferentes maneiras. Na psicologia social foi Edward Jones o primeiro a investigar por meio de estudos de laboratório, aspectos da autoapresentação dos comportamentos sociais (MENDONÇA, 2004). Neste estudo, utiliza-se o

gerenciamento de impressões a partir da concepção de Goffman, contudo adotando também as contribuições de Edward Jones, dentre outros possíveis estudiosos que possam contribuir com a perspectiva deste trabalho.

O gerenciamento de impressões pode ser entendido como tudo que um indivíduo pode fazer para controlar o modo como os outros o veem, e a imagem que desenvolvem dele. Para Jones e Pittman (1982) a autoapresentação requer um ator moldando respostas para criar uma impressão que é a desejada pelo ator. Goffman (1975) aponta que o gerenciamento de impressões envolve indivíduos usando sua expressividade para fazer impressões. Para ele, existem diversos motivos pelos quais as pessoas se engajam na autoapresentação, pois precisam interagir socialmente e o gerenciamento de impressões permite que os indivíduos definam situações e papéis a serem desempenhados. Possibilitando assim que pessoas comuniquem suas identidades percebidas e desejadas, bem como seus objetivos. Segundo Goffman (1975, p.11), “quando um indivíduo chega à presença de outros, estes, geralmente, procuram obter informação a seu respeito ou trazem à baila a que já possuem”.

O gerenciamento de impressões também é analisado e entendido como um processo de comunicação no qual são criadas e enviadas mensagens à uma audiência a fim de transmitir determinada imagem ou impressão. Para Rosenfeld (1997) o gerenciamento de impressões refere-se as muitas maneiras pelas quais as pessoas tentam controlar as impressões que outros possuem: comportamento, motivações, moralidade e atributos pessoais como a confiabilidade, inteligência e potencial futuro. Já Wood. Jr (1999) define o gerenciamento de impressões como sendo estratégias de comunicação, usadas pelos atores para influenciar a percepção e interpretação da audiência.

Em várias situações de interação os indivíduos podem se utilizar do gerenciamento de impressões para manipular impressões, comportamentos, influenciar ou obter poder. Todavia, Jones e Pittman (1982) apontam alguns exemplos de situações nas quais o gerenciamento de impressões não está presente ou há presença mínima. Os exemplos indicados por Jones e Pittman (1982, p.234) são:

- I. Comportamentos sob condições de alto envolvimento na tarefa;
- II. Comportamentos puramente expressivos – raiva, alegria, prazer- podem escapar do caráter de autoapresentação no momento ou próximo ao momento de provocação.
- III. Pode-se enquadrar como não autoapresentação uma larga classe de intercâmbios sociais superapreendidos, ritualizados; e
- IV. Pode-se incluir aquelas ocasiões quando as pessoas estão acima de tudo preocupadas com a integridade ou autenticidade de suas ações - seções de terapia, por exemplo.

Outros estudiosos utilizaram a teoria do gerenciamento de impressões da psicologia social, readaptando e aplicando em configurações organizacionais, embora a grande maioria se concentre em comportamentos individuais, analisando como se dá o gerenciamento dentro das organizações (MENDONÇA, 2004).

Grande parte dos estudos se utilizam da metáfora teatral do gerenciamento de impressões proposta por Goffman. A metáfora teatral ou dramática serve para retratar as interações sociais como teatrais, oferecendo um meio de analisar e descrever comportamentos. Desse modo, apresenta-se em seguida a visão e abordagem dramatúrgica de Erving Goffman sobre o gerenciamento de impressões. Onde os elementos essências para o entendimento são: o palco, o ator e a plateia (audiência).

2.3.3 A Representação como Meio de Gerenciar a Imagem: a Metáfora Teatral de Erving Goffman

O conceito de gerenciamento de impressões iniciado por Goffman, é apresentado neste tópico a partir de uma perspectiva sociológica da vida social, por meio da metáfora de representação teatral. Goffman (1975) apresentou seu modelo dramatúrgico utilizando-o para relatar as interações sociais existentes no cotidiano. Para Goffman, o cotidiano é onde os indivíduos se encontram uns diante dos outros, propiciando por meio dos encontros de co-presença diversas situações como de amizade, amor, conflito, atração, formação de impressão sobre os outros e um constante controle do próprio comportamento.

A metáfora da dramaturgia originou-se na escola da sociologia do “interacionismo simbólico” que tem como premissa que as pessoas são utilizadoras de símbolos as quais interagem umas com outras, baseando-se nas interpretações atribuídas a diferentes aspectos de um encontro social (MENDONÇA, 2004). A seguir, apresenta-se o gerenciamento de impressões proposto por Erving Goffman, para compreender a perspectiva dramatúrgica apresentada pelo sociólogo. De acordo com Goffman,

“A expressividade do indivíduo (e, portanto, sua capacidade de dar impressão) parece envolver duas espécies radicalmente diferentes de atividade significativa: a expressão que ele transmite e a expressão que emite. A primeira abrange os símbolos verbais, ou seus substitutos, que ele usa propositadamente e tão só para veicular a informação que ele e os outros sabem estar ligada a esses símbolos. Esta é a comunicação no sentido tradicional e estrito. A segunda inclui uma ampla gama de ações que os outros podem considerar sintomáticas do ator, deduzindo-se que a ação foi levada a efeito por outras razões diferentes da informação assim transmitida” (Goffman, 1975, p.12).

Desse modo entende-se que para Goffman, o indivíduo ao expressar-se para outros indivíduos, é capaz de transmitir informações falsas intencionalmente. Os dois meios de comunicação abordados acima podem ser manipulados, sendo o primeiro implicando em um tipo de fraude e o segundo em uma dissimulação. Os indivíduos dentro do espaço social são capazes de manipular sua impressão se desejarem “que outros pensem muito bem dele, ou que pensem estar ele pensando muito bem deles ou que percebam o que realmente sente com relação a eles, ou que não cheguem a ter uma impressão definida; pode desejar assegurar harmonia suficiente para que a interação possa ser mantida, ou trapacear, desembaraçar-se deles, confundi-los, induzi-los a erro, opor-se a eles ou insultá-los” (GOFFMAN, 1975, p.13).

A partir desses pressupostos, Goffman concentrou-se no tipo de comunicação emitida, pois ela é de um tipo mais teatral e contextual, e possui uma natureza não verbal e não-intencional, seja essa comunicação arquitetada propositadamente ou não. O sociólogo empregou a metáfora teatral para caracterizar como os indivíduos, em situações sociais, encenam uma imagem de si mesmos para quem os estiver observando – a plateia. Ou seja, na concepção de Goffman o indivíduo está representando nas diversas situações em que convive no cotidiano com intuito de regular a conduta dos outros com quem interage. Por

“representação” entende-se toda atividade desempenhada por um indivíduo em um período caracterizado por sua presença perante um grupo de observadores e que tem sobre estes, alguma influência (GOFFMAN, 1975).

Goffman ao longo de sua obra analisa a interação face a face, que é definida como “a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros quando em presença imediata” (GOFFMAN, 1975 p.23). Tal interação ocorre no espaço social onde os indivíduos representam vários papéis. De acordo com Goffman todos indivíduos são atores que representam diferentes papéis, em diferentes contextos (palco), sendo que aquilo que representam é o mais verdadeiro “eu” daquilo que gostariam de ser. Usa o termo *performance*, para definir “toda atividade de um indivíduo que ocorre durante um período marcado pela sua contínua presença diante de um conjunto particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência”.

Para contextualização de como se dão as representações, Goffman adota algumas metáforas teatrais. Primeiramente, Goffman denomina de fachada a parte que funciona regularmente de modo geral e fixo, que define a situação para quem observa a representação. Desse modo, a fachada é o “equipamento expressivo de tipo padronizado intencional ou inconscientemente empregado pelo indivíduo durante sua representação” (GOFFMAN, 1975, p.29). Considera-se que para a existência da fachada, primeiro é necessário o cenário, que é o local onde as ações se desenrolam. Considerando a fachada pessoal, Goffman apresenta que se inclui nela distintivos da função ou da categoria, “vestuário, sexo, idade, características raciais, altura e aparência, atitude, padrões de linguagem, expressões faciais, gestos corporais e coisas semelhantes” (GOFFMAN, 1975, p.31). Assim, alguns desses veículos de transmissão de sinais elencados são fixos e dentro de certo espaço de tempo, ou seja, não variam para o indivíduo em situações diferentes.

Outro ponto abordado pelo sociólogo referente a representação é a realização dramática, que é quando o indivíduo na presença de outros precisa fazer com que suas atitudes se tornem significativa para os outros, desse modo necessita expressar suas qualidades na interação. “O aluno atento que deseja ser atento, olhos fixos no professor, ouvidos bem abertos, consome-se tanto em representar o papel de atento que termina por não ouvir mais nada” (SARTRE, 1956, p. 60 *apud* GOFFMAN, 1975, p. 39). Ou seja, o indivíduo concentra-se tanto em representar que acaba por ter a expressão diferente da ação. No entanto, não são só os indivíduos

que são capazes de representar, organizações representam delegando a função dramática a um especialista que dedicará seu tempo “expressando o significado da tarefa e não perderá tempo em desempenhá-la efetivamente” (GOFFMAN, 1975, p.39).

Ao analisar determinados grupos ou classes, Goffman observou que os membros empenham-se em certas práticas, “enfatizando menos as outras que executam”. Deste modo um profissional pode desempenhar um papel modesto na rua ou em casa, porém em sua esfera social que “abrange o exercício de sua competência profissional preocupar-se-á muito em dar uma demonstração de eficiência” (GOFFMAN, 1975, p.39). Assim, quando certo indivíduo mobiliza seu comportamento para fazer alguma demonstração não está interessado no curso das diferentes práticas que ele executa, mas sim naquela que deriva sua reputação profissional (GOFFMAN, 1975).

A representação pode ainda apresentar uma concepção idealizada da situação, pois o indivíduo tende a incorporar e exemplificar alguns valores reconhecidos pela sociedade. Tal impressão idealizada é oferecida acentuando alguns fatos e ocultando outros. Para Goffman uma representação é socializada, moldada e modificada com intuito de se ajustar “à compreensão e às expectativas da sociedade” na qual é apresentada. O sociólogo cita diferentes exemplos onde há idealização de alguns estratos superiores como: relação homem x mulher, sociedade norte americana x indiana (ou outras sociedades mais pobres), brancos x negros. Nas relações citadas, para Goffman há sempre um que é tido como o “símbolo idealizado”, devido a isso, influencia na representação dos demais (GOFFMAN, 1975).

O ator (indivíduo) cuida para dissimular ou desprezar as atividades, fatos e motivos que são incompatíveis com a versão idealizada de sua pessoa e de suas realizações. Ainda, o ator pode por muitas vezes incutir na plateia a crença de estar relacionado com ela de uma forma mais ideal do que realmente ocorre. Por vezes o ator segregar o auditório, garantindo que aqueles diante dos quais representa um de seus papéis, não serão os mesmos para os quais representará em um ambiente diferente (GOFFMAN, 1975).

No entanto é necessário cuidar da manutenção do controle expressivo, pois as impressões de realidade criadas por meio de uma representação podem ser

quebradas. Elas podem ser rompidas por minúsculos contratemplos, como gestos involuntários, acidentes, cenário inadequado ou até mesmo erro de direção dramática, podem influenciar na coerência expressiva exigida nas representações (GOFFMAN, 1975). Para que o ator ofereça uma impressão idealizada é necessário acentuar alguns fatos, e ocultar outros. Assim o ator mantém “a coerência expressiva tomando mais cuidado em prevenir-se contra os mínimos desacordos do que o público poderia imaginar levando em conta o propósito manifesto da interação” (GOFFMAN, 1975, p.65).

Outro ponto mencionado por Goffman (1975) é a representação falsa, que é um ato intencional, que pode surgir de palavras ou ações, por uma declaração ambígua ou uma distorção da verdade literal, não-revelação ou impedimento da descoberta. Um exemplo são casais onde um dos parceiros pode não dizer a verdade sobre o que pensa de amigos em comuns e parentes, manter segredo sobre assuntos financeiros, experiências anteriores, etc. Por meio de comportamentos assim é possível manter o *status quo* no relacionamento, sem que se leve a cabo rigorosamente implicações deste arranjo em todas outras áreas da vida (GOFFMAN, 1975). Salientando que o exemplo acima exposto por Goffman era algo comum de seu tempo, podendo atualmente não ocorrer dessa forma.

A representação serve para expressar as características da tarefa que é representada, não às características do ator. Pois a fachada por muitas vezes é utilizada para contribuir para uma encenação de maior alcance. Um exemplo do cotidiano citado por Goffman pode ser tirado da vida em família da época; um casal quando aparece em uma noite social diante de novos amigos, é de costume que a esposa demonstre uma submissão mais respeitosa com relação aos desejos e opiniões do marido do que a que realmente tem quando estão a sós ou em companhia de velhos amigos (GOFFMAN, 1975). As aparências podem ser manipuladas, desse modo, nem sempre as pessoas são o que aparecam ser. Nem só os indivíduos são capazes de representar a fim de obterem uma fachada, as representações também podem ocorrer em equipes (grupo de indivíduos que cooperam na encenação de uma rotina particular). Para Goffman (1975, p.78)

"Quer os membros de uma equipe encenem representações individuais ou encenem representações diferentes que se ajustem num todo, surge a impressão de uma equipe emergente que pode ser convenientemente tratada enquanto tal como um terceiro nível do fato localizado entre a atuação individual, de um modo, e a interação total dos participantes, de outro."

Em representações de equipe há uma dependência mútua dos indivíduos, que ultrapassa as divisões sociais e estruturais, pois os mesmos dividem o mesmo espaço. Os membros dessa equipe devem cooperar para manter a impressão que desejam passar diante da plateia. Em alguns casos, o ator pode investir-se tanto de seu papel, que o mesmo fica convencido que a impressão que cria é a verdadeira e única realidade. Quando isso acontece, o ator se torna também a plateia. Ele interioriza ou incorpora os padrões que mantém na presença dos outros, de modo que sua consciência passa a exigir que proceda de forma socialmente adequada (GOFFMAN, 1975).

Ainda com relação à representação em equipe, Goffman aborda dois componentes básicos: primeiramente é necessário que haja confiança entre os membros de uma equipe, há um vínculo de dependência recíproca unindo estes membros da mesma equipe aos outros. Quando estes membros têm posições diferentes e categorias formais em uma mesma instituição social, a dependência criada devido ao fato de pertencerem à mesma equipe atravessa todas as divisões sociais e estruturais na instituição fornecendo assim uma fonte de coesão. Em segundo, os membros do grupo tornam-se acumpliciados na manutenção de uma aparência particular, os membros tendem a ser ligados por direitos que pode ser chamado de "familiaridade", pois entre eles constitui-se uma intimidade sem calor; "é antes um relacionamento formal, automaticamente ampliado e recebido, tão logo o indivíduo tome lugar na equipe" (GOFFMAN, 1975, p. 81). Geralmente o grupo se organiza em torno de uma figura dominante que se mantém como foco de atenção no centro do palco.

O conceito de região, Goffman define como "qualquer lugar que seja limitado de algum modo por barreiras à percepção" (GOFFMAN, 1975, p.101). As regiões podem variar de acordo com o grau em que são limitadas e de acordo com os meios de comunicação que se realizam as barreiras à percepção. Na representação é conveniente utilizar o termo "região de fachada", para se referir ao local onde a representação é executada. Há também a "região de fundo" ou "dos bastidores" que

é onde os fatos suprimidos aparecem. A região de fundos pode ser definida como “o lugar relativo a uma dada representação, onde a impressão incentivada pela encenação é sabidamente contradita como natural” (GOFFMAN, 1975, p.106).

A região dos fundos é onde as ilusões e as impressões são construídas para serem apresentados na região de fachada. É também o local que a equipe pode rever sua representação, treinar membros ou exclui-los da representação; o ator (indivíduo) pode descontrair-se, abandonar sua fachada e sair do personagem. Goffman exemplifica as regiões de fachada e fundo na sociedade, abordando exemplos cotidianos que presenciou na ilha de Shetland. Destaca-se aqui o exemplo do hotel da ilha, locais que os funcionários e donos eram próximos uns dos outros sentavam à mesa juntos, tratavam-se pelo primeiro nome, conversavam informalmente; no entanto quando recebiam hóspedes demonstravam uma relação hierárquica diferente da que realmente mantinham, além do fato que os hóspedes sempre eram mantidos distantes da cozinha (região dos bastidores).

Goffman cita como momento mais interessante para observar o controle da impressão, o momento em que o ator passa da região dos fundos para a região de fachada. É neste momento que se aprende o vestir e despir do personagem. Atores com posições altas na pirâmide de *status* devem manter familiaridade com um número menor de pessoas, pois passarão menos tempo nos bastidores e mais tempo perante a plateia (GOFFMAN, 1975).

Ainda sobre representação em equipe, um objetivo que a mesma tem é de manter a situação representada. Assim, é importante que se mantenha uma coerência expressiva da realidade que se dramatiza por meio da representação. Existem fatos que se expostos à atenção no momento da “representação podem desacreditar, romper ou tornar inútil a impressão que ela estimula”. (GOFFMAN, 1975, p.132). É importante que se tenha o controle da informação na representação, a plateia não pode ter acesso a informações, ou seja, a equipe precisa guardar segredo.

Para Goffman existem diferentes tipos de segredos (informações destrutivas), pois a revelação de diferentes tipos de segredos pode ameaçar a representação de maneiras diversas. Aborda que os segredos podem ser: segredos indevassáveis, segredos estratégicos ou segredos íntimos. Os segredos indevassáveis são fatos relativos à equipe que a mesma conhece e esconde pois

são incompatíveis com a imagem que procurar transmitir; são os fatos escondidos e os fatos não admitidos. Já os segredos estratégicos são os que fazem parte “das intenções e capacidades de uma equipe que está oculta da plateia a fim de evitar que o público se adapte efetivamente à situação que a equipe planeja executar” (GOFFMAN, 1975, p.133).

Estes segredos são empregados quando se planejam ações futuras, e por muitas vezes podem ser guardados não por sua importância, mas porque se julga que algum dia possa adquirir importância. Por fim os segredos íntimos são os que “a posse marca o indivíduo como membro de um grupo, e permite que este se sinta separado e diferente dos que não “estão por dentro”. (GOFFMAN, 1975, p.133). Segredos íntimos podem ser indevassáveis e estratégicos.

Quando uma equipe possui segredos de outra equipe fornece-se mais dois tipos de segredos. Os “segredos depositados em confiança” e o “livre”. O primeiro é quando o possuidor é obrigado a guardar o segredo pela relação que possui com a equipe à qual o segredo se refere. Provavelmente segredos estratégicos são segredos que foram confiados a cada membro individual da equipe. Os segredos livres são os segredos de outra pessoa quando conhecidos por alguém, que poderia revela-lo sem desacreditar a imagem que apresenta de si mesmo. A pessoa pode ficar a par do segredo por “livre descoberta, revelação involuntária, admissões indiscretas, retransmissão, etc.” (GOFFMAN, 1975, p.134).

No momento de uma representação, é possível distinguir três papéis decisivos com base na função: aqueles que representam, aqueles para quem se representa e os estranhos que não participam do espetáculo nem o observam. Cada papel tem acesso a uma informação. Os atores sabem a impressão que criam, desse modo possuem a informação destruidora a respeito do espetáculo. A plateia sabe o que é permitido perceber, é capacitada para captar por meio da observação. Os estranhos não conhecem o segredo da representação nem a aparência de realidade criada por ela. Os três papéis estão caracterizados de acordo com as regiões a que têm acesso. Os atores se apresentam na região de fachada e fundo, a plateia somente na fachada; e os estranhos estão excluídos de ambas regiões (GOFFMAN, 1975).

Durante as representações pode-se esperar que se encontre uma correlação entre função, informação disponível e regiões de acesso. No entanto, há fatores que

podem interferir, os quais, Goffman chama de papéis discrepantes. Há o papel de “delator”, que é uma pessoa que finge para os atores ser um membro da equipe, tem acesso aos bastidores e as informações e aberta ou secretamente pode trair o espetáculo. Há também o papel de “cúmplice do ator” que é alguém que age como se fosse um membro da plateia, mas está combinado com o ator. O “intermediário” ou “mediador” são os que aprendem os segredos de ambos lados e dão a impressão que os guardará (GOFFMAN, 1975).

No momento em que duas equipes se encontram com o objetivo de interação, cada membro tende a sustentar como linha de ação que eles são o que afirmam ser. Considera-se quatro tipos de comunicação imprópria, que são tipos de conduta que dirigem a atenção para o ponto de que a representação que é feita pela equipe, “não é uma resposta espontânea e imediata à situação, absorvendo todas as energias da equipe e constituindo sua única realidade social” (GOFFMAN, 1975, p.190). Mas algo que os membros podem se afastar para imaginar ou desempenhar simultaneamente outras representações de modo a evidenciar outras realidades. Algumas formas de comunicação desempenhadas pelo ator podem transmitir uma informação incompatível com a impressão mantida no momento da interação. Os tipos de comunicação imprópria são: o tratamento dos ausentes; a conversa sobre a encenação; a convivência da equipe e as ações de realinhamento (GOFFMAN, 1975).

No momento da interação cada equipe se prepara de modo a ajudar a outra, tácita e discretamente, para manter a impressão que se está tentando causar. O tratamento dos ausentes é quando os membros de uma equipe estão nos bastidores (região dos fundos) é o momento em que estes depreciam a plateia de uma forma incompatível com o tratamento que dispensam quando estão frente a frente. Pode ser um momento de arquitetar planos para tapear, levar vantagem ou acalmar a plateia. O “degradar” a plateia nos bastidores serve para manter a moral da equipe. Pode às vezes ocorrer o inverso, e os atores elogiarem a plateia de uma maneira que não lhe seria permitido fazer na frente dela. A conversa sobre encenação ocorre também na região dos bastidores, tem por objeto muitas vezes a discussão de problemas de encenação. É o momento em que se comentam sobre pausas, analisam méritos e deméritos na região de fachada, frases e posições e outros aspectos pertinentes a representação que aconteceu ou vai acontecer (GOFFMAN, 1975).

Com relação a convivência em equipe, participantes em uma interação comunicam-se por meio de palavras, murmurar pode ser considerado algo impróprio e proibido pois pode destruir a impressão que o ator está tentando causar. Mas o ator pode transmitir coisas impróprias, e transmiti-las de modo a evitar que a plateia comprehenda, há pessoas participando da comunicação que entram em uma relação de convivência umas com as outras que reconhecem e guardam segredos, conseguem se comunicar por mimica afirmando uma solidariedade de bastidores. Qualquer comunicação combinada que é cuidadosamente transmitida não ameaçando a ilusão que está sendo criada para plateia, pode ser chamada de convivência da equipe. Por fim, ações de realinhamento ocorrem quando duas equipes estabelecem um consenso de trabalho como garantia para a interação social segura, pode-se descobrir uma linha de comunicação não-oficial que cada equipe dirige a outra; podendo esta comunicação ser realizada por “alusões, expressões mímicas, chistes bem colocados, pausas significativas, sugestões veladas, “peças” propositadas, elevação da voz expressiva”; (GOFFMAN, 1975, p.176) dentre outras práticas indicativas.

A arte de manipular a impressão requer alguns atributos conforme explicitados acima e também técnicas de manipulação onde estes atributos se expressem. As técnicas de manipulação procuram evitar rupturas na representação. Tais rupturas podem ser ocasionadas por gestos involuntários, intromissões inoportunas, “faux pas” e cenas¹⁹. Para que não ocorram rupturas na representação o ator pode recorrer a atributos e práticas defensivas, as quais são: lealdade dramatúrgica, disciplina dramatúrgica e circunspecção dramatúrgica.

A lealdade dramatúrgica supõe que os atores devem guardar os segredos da equipe nas representações, e não devem aproveitar-se de sua presença na região de fachada para encenar o próprio espetáculo, é necessária lealdade e sempre representar em favor do que a equipe decidir. É necessário que haja solidariedade dentro da equipe. A disciplina dramatúrgica garante que os atores tenham disciplina para exercer e apresentar seu papel; um ator disciplinado não comete gestos involuntários que podem comprometer a representação, é discreto e não revela segredos da equipe e é uma pessoa dotada de autocontrole, ou seja,

¹⁹ “São fontes de embaraços e dissonâncias que não estavam nos planos da pessoa responsável por eles e que seriam evitados se o indivíduo conhecesse de antemão as consequências de sua atividade” (GOFFMAN, 1975, p.193)

alguém que é capaz de suprimir sentimentos espontâneos para passar a impressão de não abandonar a linha emocional. O ponto mais importante dessa prática é que se encontre o domínio do rosto e da voz, pois é neles que se situam a prova decisiva da habilidade de um indivíduo como ator (GOFFMAN, 1975).

Já a circunspecção dramatúrgica exige do ator além da lealdade e disciplina, que se exerce a previsão e planejamento, para determinar antecipadamente a melhor forma de encenar o espetáculo. A circunspecção também pode ser expressa pelo modo com que tratam o afrouxamento das aparências, quando a equipe que representa está fisicamente distante do público que a inspeciona, não é possível nenhum momento de descontração (GOFFMAN, 1975).

Além das práticas defensivas apresentadas acima, na manipulação da impressão podem também haver práticas protetoras. Primeiramente Goffman (1975) afirma que é necessário compreender que o acesso às regiões de fachada e fundo, não são controladas somente pelos atores, mas por outros indivíduos. Assim estes afastam-se voluntariamente das regiões que não foram convidados. Em uma representação a plateia sabe seu lugar, quando os atores cometem um descuido mostrando alguma discrepância entre impressão suscitada e realidade revelada, a plateia pode “não notar” ou aceitar a desculpa apresentada para justificar. Desse modo, entende-se que muitas vezes a plateia por se identificar com o ator, pode querer evitar certas cenas. Sempre que a plateia desempenha tal atitude os atores sentem que estão sendo discretamente protegidos (GOFFMAN, 1975).

O público é quem contribui para a manutenção de um espetáculo ao exercer tato ou práticas protetoras em favor dos atores. Primeiramente o ator deve “ser sensível às insinuações e estar disposto a aceita-las, pois é mediante as indicações que a plateia pode avisá-lo de que seu espetáculo é inaceitável e que faria melhor em modifica-lo rapidamente, se quiser salvar a situação” (GOFFMAN, 1975, p. 215). Ou ainda, caso o ator não represente devidamente os fatos, de alguma forma deve fazê-lo de acordo com a etiqueta adequada às falsas representações, não deve se colocar em uma posição que não consiga reverter mesmo com o público mais amigo. Por muitas vezes o público pode descobrir o que se passa por detrás das cenas de uma representação, por mais prudente que um ator seja, acidentes e imprevistos acontecerão (GOFFMAN, 1975).

Assim, todos se utilizam de técnicas para salvar o espetáculo; os atores, a plateia e por vezes até os estranhos. A interação social pode tornar-se uma parada embaraçosa e confusa; as rupturas da representação podem ter consequências de alto alcance. A cada representação a legitimidade de indivíduos e instituições é posta à prova, colocando sua reputação em jogo. Por muitas vezes o indivíduo pode envolver-se profundamente em determinado papel ou grupo e não romper com a interação social que depende de sua representação. Goffman (1975, p.24) coloca que:

“Por trás de muitas máscaras e muitos personagens, cada ator tende a usar uma única aparência, uma aparência nua não socializada de concentração, uma aparência de quem está pessoalmente empenhado em uma tarefa difícil e traiçoeira.” (GOFFMAN, 1975, p.216)

O indivíduo pode ser considerado ator e personagem, um ator atormentado, fabricante de impressões com a tarefa de encenar, e um personagem, como figura, tipicamente admirável que evoca várias qualidades para representar. Assim, Goffman define o “eu” como produto de uma cena, um efeito dramático que surge de uma cena cujo interesse é ser acreditado ou desacreditado. A produção do “eu” é lenta e se rompe expondo seus diversos componentes: “o controle da região dos fundos, a convivência da equipe, o tato da plateia, e assim por diante” (GOFFMAN, 1975, p. 232). O “eu” é um efeito dramático que surge de uma cena apresentada e representada. Necessita de uma região de fundos e fachada, com uma equipe que dê suporte.

No modelo apresentado por Goffman é importante considerar elementos essenciais como: identificar as expressões explícitas (a linguagem verbal); expressões indiretas (gestos, posturas corporais), objetos que compõem o cenário, o palco, o ator e a plateia; levando em consideração as regiões pois é o local onde se passa toda ação relacionada ao “espetáculo”.

Após a apresentação e discussão dos conceitos e abordagem da metáfora teatral do gerenciamento de impressões proposto por Goffman, em seguida apresenta-se como o conceito foi transposto para análise em contexto organizacional, por meio das estratégias e táticas do gerenciamento de impressões.

2.3.4 O Gerenciamento de Impressões em Contexto Organizacional

Goffman analisou as diversas formas de representação nas interações sociais, inspirando diversos outros autores a estudarem o gerenciamento da imagem em diferentes contextos e situações, além do cotidiano. O conceito gerenciamento de impressões tem sido amplamente utilizado em diversas áreas como da comunicação, administração, saúde, dentre outras. Na administração o conceito é utilizado em contexto organizacional tanto quanto para análise de indivíduos como para análise da própria organização. Jones e Pittman (1982) e Mohamed *et.al.* (1999) propuseram as estratégias e as táticas de gerenciamento de impressões que são uma readaptação e complemento ao conceito já desenvolvido por Goffman (1975). Sobre estratégias e táticas, Goffman havia proposto que:

“[...] são constantemente empregadas práticas preventivas para evitar embaraços e práticas corretivas são constantemente empregadas para compensar ocorrências desabonadoras que não tenham sido evitadas com sucesso. Quando o indivíduo emprega tais estratégias e táticas para proteger suas próprias projeções, podemos referir-nos a elas como “práticas defensivas”. Quando um participante as emprega para salvaguardar a definição da situação projetada por outro, falamos de “práticas protetoras ou “diplomacia”.” (GOFFMAN, 1975, p.22)

Deste modo, Goffman havia proposto que o conjunto de práticas protetoras e defensivas são técnicas empregadas a fim de salvaguardar a impressão do indivíduo durante o momento em que está diante de outros. Jones e Pittman (1982), apontam que a ênfase de Goffman ao analisar a auto-apresentação se deu sobre as formas sutis, em que os atores projetam ou transmitem uma definição de alguma situação de interação. Para Jones e Pittman (1982) os atores têm na maioria das vezes motivos, se não todos desses motivos incluem interesse de aumentar o seu poder em um relacionamento. Logo, definem o conceito de auto-apresentação estratégica como características do comportamento afetadas por motivos e argumentos designados para obter poder ou extrair algo de outros atores (JONES; PITTMAN, 1982).

Jones e Pittman (1982) propuseram uma taxonomia de cinco classes de estratégias de auto apresentação sendo: insinuação, autopromoção, exemplificação, intimidação e suplicação; a fim de serem percebidos respectivamente como

simpáticos, competentes, moralmente confiáveis, perigosos e merecedores de pena. No quadro abaixo são apresentadas as estratégias propostas:

Quadro 2. Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Estratégia	Definição	Atribuições Buscadas	Emoção a ser Despertada	Possíveis Atribuições Negativas
Insinuação	Comportamentos utilizados pelo ator para fazê-lo parecer mais atraente e simpático para os outros.	Agradável	Afeto	Bajulador, conformista
Intimidação	Comportamentos que apresentam o ator como uma pessoa perigosa que é capaz e pronto a infligir sofrimento à audiência.	Perigoso (cruel, volátil)	Medo	Fanfarrão, conversa tola, ineficaz
Autopromoção	Comportamentos que apresentam o ator como altamente competente com atenção para certas habilidades ou aptidões.	Competente (eficaz, "um vencedor")	Respeito (admiração, deferência)	Fraudulento, convencido, defensivo
Exemplificação	Comportamentos que apresentam o ator como moralmente confiável; isto pode também ser desenhado para induzir simulação dos seguidores.	Confiável (sofredor, dedicado)	Culpa (vergonha, emulação)	Hipócrita, sancionador, explorador
Suplicação	Comportamentos que apresentam o ator como desamparado para solicitar ajuda dos outros	Desamparado (deficiente, infeliz)	Solidariedad e (obrigação)	Auto-depreciação, solicitações para ajuda

Fonte: Elaborado por Mendonça (2004, p.56) baseado em Jones e Pittman (1982)

A estratégia de insinuação, para Jones e Pittman (1982) é uma estratégia onipresente, pois grande parte do comportamento social é moldada por uma preocupação de que vão pensar os outros. A insinuação procura alcançar a atribuição de simpatia. Para Jones e Pittman (1982, p.250) “o insinuador aumenta o seu poder reduzindo a probabilidade de que a pessoa alvo ofereça resultados negativos e aumentando as expectativas de resultados positivos”. A insinuação nem sempre é utilizada pela pessoa que tem maior poder na relação, mas pode ser utilizada por aquele de menor poder, buscando induzir aquele que detém o poder maior a gostar dela.

O processo de insinuação é consistente com alguns dados conhecidos, enfatiza-se três determinantes subjacentes que procuram propor uma atração ao

desenvolver a insinuação, sendo: 1) Valor de Incentivo: a importância em ser apreciado por alguém específico. Pode variar diretamente com a dependência do ator no alvo e inversamente com o grau de seu poder sobre o alvo. 2) A probabilidade subjetiva: escolher uma estratégia de insinuação pode ser determinada pela probabilidade subjetiva de seu sucesso ou pela probabilidade inversa de um efeito *boomerang*. O dilema da insinuação é criado pelo fato de que, à medida que a dependência do ator no alvo aumenta, sua motivação para insinuar aumenta, enquanto a probabilidade subjetiva de seu sucesso diminui. 3) Legitimização Percebida: Além de fatores motivacionais e cognitivos, a imagem é moldada e limitada por fatores morais e avaliativos. Cada um internaliza um conjunto de padrões morais que define a reponsabilidade da dissimulação e do engano nas relações humanas (JONES e PITTMAN, 1982).

Ao utilizar a estratégia de intimidação o indivíduo procura criar uma identidade de “alguém perigoso”. Alguém que tem poder para criar dor, medo ou outros desconfortos psíquicos; busca ser temido para ser acreditado. A intimidação normalmente é utilizada por pessoas com maior poder na interação, é comum que flua do nível mais alto para o mais baixo, pois as pessoas “hesitam em intimidar aqueles que podem retaliar” (MENDONÇA, 2004). Como no relacionamento entre um empregador e empregado; o empregador por vezes pode criticar o desempenho, ou cobrar posturas de um empregado e ameaça-lo de demissão. Assim, o intimidador busca parecer poderoso e disposto a usar este poder por meio de ameaças de punição (JONES E PITTMAN, 1982).

A autopromoção consiste em fazer que os outros pensem que o ator é competente; tanto em termos de atitudes quanto de habilidades. Ao utilizar estratégias de autopromoção o ator busca ser respeitado, por sua inteligência e competência. Considera-se um autpromotor uma pessoa que busca a atribuição de competência, seja como referência a nível geral de habilidade (inteligência, capacidade atlética) ou para uma habilidade específica (saber tocar um instrumento, falar um idioma diferente). O autpromotor de acordo com Jones e Pittman (1982) aumenta seu valor como um solucionar de problemas para as pessoas ou grupo alvo (JONES e PITTMAN, 1982).

Na estratégia de exemplificação, indivíduos se apresentam como pessoas honradas, disciplinadas, caridosas, integrais; etc. Com o objetivo de recrutar seguidores, arrecadar fundos, fomentar algo, adquirir admiradores; dentre outros. De

acordo com Jones e Pittman (1982, p.246) “o exemplificador lida com o poder de normas sociais reconhecidas, suportadas pelos consensos julgados com base em valores e aspirações próprias”. Um exemplo citado por Jones e Pittman (1982) é a socialização parental de crianças, pois depende muito da exemplificação dada pelos pais; estes tentam exemplificar os valores da cultura com intuito de que os filhos se modelem a partir dos valores apresentados.

Por fim a estratégia de suplicação consiste em alguém que explora sua fraqueza e dependência para influenciar os outros. O objetivo do suplicante é obter ajuda, todavia é uma estratégia arriscada e utilizada sempre como o último recurso. As cinco estratégias apresentadas não são mutuamente excludentes, embora algumas combinações sejam mais plausíveis e, portanto, mais prováveis que outras. Jones e Pittman (1982) apontam que há incompatibilidade entre insinuação e intimidação. Já o exemplificador pode ser intimidante, se despertar simultaneamente culpa e medo. A suplicante é o oposto do auto-promotor, embora o suplicante possa ser também um insinuador.

Em contexto organizacional, as estratégias apresentadas acima são utilizadas para identificar comportamentos de indivíduos que compõem a organização, e por vezes gerenciam a imagem perante seus gestores para alcançar promoções ou construir uma imagem que acreditem ser favorável no ambiente organizacional. Enquanto gestores também podem se utilizam das estratégias apresentadas acima para conseguirem ser influente perante os subordinados e consequentemente obterem o poder (JONES; PITTMAN, 1982).

Tedeschi e Riess (1981, p.15) ao discutirem sobre estratégias de auto-apresentação, afirmam que:

Estratégias de insinuação, intimidação, exemplificação, autopromoção e suplicação, podem ser usadas para conquistar objetivos imediatos em interações com outros. Além disso, a auto-apresentação do ator pode sutilmente levar ao desenvolvimento de recursos de poder ou características reputacionais tal como especialidade, *status*, atratividade, prestígio, integridade e credibilidade, os quais podem ter importantes efeitos posteriores (e não planejados) nas interações subsequentes que envolvam o uso explícito de tentativas de influência.

Tanto indivíduos como organizações podem se utilizar de estratégias que melhorem sua reputação perante os outros. Com relação às táticas de gerenciamento de impressões, Mohamed *et al.* (1999) utilizaram-se das contribuições de Goffman (1959) e Jones e Pittman (1982), trazendo o conceito de

autoapresentação para o contexto organizacional destacando que as organizações se utilizam de meios para se auto apresentar e criar uma impressão sobre o estabelecimento, sendo as formas mais comuns: publicidade corporativa, publicação de relatórios anuais, eventos que promovem as realizações organizacionais que são cobertos pela mídia e controle de danos, onde desenvolvem ações após situações de ameaça à imagem. Os meios abordados são formas que a organização encontra para gerenciar as impressões que fazem em suas audiências. Mohamed et al. (1999) colocam que é a alta administração a responsável por gerenciar tais percepções constituintes do desempenho, dando sentido às ações da organização e projetando uma imagem favorável.

As organizações buscam regular e controlar a informação a fim de influenciar as impressões, para se obter alguma recompensa específica. Sobre as estratégias propostas por Jones e Pittman (1982), Mohamed et al. (1999) fizeram uma releitura para o nível organizacional definindo as estratégias da seguinte forma:

Quadro 3. Estratégias de gerenciamento de impressões organizacional.

Estratégia	Definição
Insinuação	Refere-se a comportamentos estratégicos projetados para aumentar a atratividade e alcançar determinados resultados. Ao aumentar sua atratividade a organização pode persuadir sua audiência, e aumentar seu poder em relação a ela.
Intimidação	Usada para transmitir impressões de poder organizacional e assertividade. A organização é percebida como sendo capaz de causar danos àqueles que frustram seus objetivos
Autopromoção	Vista como promoção organizacional, procurar criar e manter atribuição de competente. A organização busca meios de divulgar suas realizações.
Exemplificação	É uma estratégia que a organização usa para projetar uma imagem de integridade e responsabilidade social, destacando suas qualidades sociais como, ações filantrópicas, melhorias comunitárias ou serviços públicos.
Suplicação	Descreve a organização como incapaz de cumprir suas obrigações, por vezes organizações podem apontar debilidades internas para escapar de normas, obrigações ou responsabilidades. É eficaz quando retratada como deficiência temporária.

Fonte: Baseado em Mohammed et al. (1999)

Mohamed et al. (1999) faz a releitura das estratégias de gerenciamento de impressões para o nível organizacional, onde demonstra que não só os indivíduos podem manipular uma imagem, mas as organizações também são capazes de interagir com sua audiência e construir uma fachada e uma reputação por meio do

gerenciamento de impressões. Com relação as táticas de gerenciamento de impressões, distinguem-se em diretas e indiretas. Sendo diretas aquelas que envolvem técnicas para apresentar informações sobre os próprios traços, habilidades e realizações, e as indiretas empreendidas para melhorar ou proteger a imagem. Tedeschi e Norman (1985) subdividem as táticas em assertivas e defensivas. As táticas assertivas são de natureza aquisitiva, utilizadas em situações que os atores veem como oportunidade para melhorar a imagem. Enquanto as táticas defensivas são adotas quando é necessário dar resposta a situações difíceis, são usadas para minimizar ou reparar danos.

As duas primeiras táticas assertivas-diretas servem para manipular vínculos entre a organização e outra entidade, para melhorar a imagem da organização. A tática de ostentar é quando a organização se utiliza não de suas conquistas para se vangloriar, mas da associação com outras entidades que são bem-sucedidas ou que influenciam a sua audiência. Alardear é quando a organização ou indivíduo busca assegurar que não será associada com alguma associação desfavorável, assim pode anunciar associações negativas com intuito de não ser percebida como parceira da possível entidade.

As duas últimas táticas-indiretas consistem em manipular a percepção do público, enfatizando que está associada a uma entidade positivamente favorável ou enfatizando o contrário. A tática de enaltecer propõe demonstrar um vínculo positivo entre o indivíduo e alguma pessoa ou organização, podendo aumentar seu prestígio público, enaltecendo quanto aos aspectos favoráveis da possível associação. A técnica de infamar envolve exagero, pois exagera-se nos aspectos convenientes de alguém ou algo com o qual se tem uma associação negativa. Após apresentação das táticas assertivas tem se a táticas defensivas. O quadro abaixo apresenta as táticas assertivas de gerenciamento de impressões proposta por Mohamed *et al.* (1999)

Quadro 4. Táticas Assertivas de Gerenciamento de Impressões

Táticas	Definição
Ostentar	Proclamar a existência de uma associação com alguém que tem uma imagem positiva para a audiência.
Alardear	Proclamar ausência de associação com alguém que tem uma imagem desfavorável para a audiência.
Enaltecer	Realçar aspectos favoráveis de uma associação existente com alguém visto de forma positiva pela audiência.
Infamar	Exagerar aspectos desfavoráveis de alguém cuja associação conosco tem conotações negativas.

Fonte: Elaborado por Mendonça (2004, p.60) baseado em Mohamed (1999)

Com relação a táticas defensivas, as táticas de encobrir e ofuscar tem por objetivo criar ou manipular vínculos percebidos entre a organização e outra entidade, com intuito de proteger ou reparar a imagem organizacional. A tática de encobrir consiste em se distanciar de algo ou alguém que foi malsucedido. Ao esconder a associação com projetos ou resultados insatisfatórios pretende-se manter a imagem positiva perante sua audiência. Enquanto a tática de ofuscar é basicamente encobrir uma relação negativa que se tem com alguém ou algo que é avaliado favoravelmente pela audiência. É basicamente uma omissão estratégica.

As duas últimas táticas defensivas consistem em proteger a imagem da organização, gerenciando impressões públicas de entidades com as quais a empresa está associada. Ao realizar uma auto-apresentação bem-sucedida é necessário por vezes minimizar alguns aspectos, características desfavoráveis de um outro, a quem se está associado positivamente; tal atitude caracteriza a tática e encorajar. Por fim a tática de menosprezar ao contrário de encorajar, consiste em minimizar qualidades de alguém, a quem se está associada negativamente (MOHAMED *et al.*, 1999). O quadro abaixo apresenta as táticas defensivas:

Quadro 5. Táticas defensivas de gerenciamento de impressões.

Táticas	Definição
Encobrir	Negar a existência de associação com alguém que tem uma imagem negativa para a audiência.
Ofuscar	Negar a existência de associação negativa com alguém que tem uma imagem favorável para a audiência.
Encorajar	Minimizar os aspectos desfavoráveis de uma associação existente com um outro.
Menosprezar	Minimizar traços favoráveis de alguém cuja associação conosco é negativa ou inexistente.

Fonte: Elaborado por Mendonça (2004, p.61) baseado em Mohamed (1999)

As táticas apresentadas acima demonstram que as organizações podem procurar reverter fatos acontecidos que possam prejudicar sua imagem perante os *stakeholders*. As estratégias e táticas, em conjunto fornecem meios para que atores e organizações melhorem sua habilidade de influenciar os outros. Tanto estratégias como táticas têm objetivos de estabelecer identidades envolvendo credibilidade, confiança, e competência de alguém ou de algo. Diferenciando-se no ponto em que estratégias tem objetivos de longo prazo, enquanto táticas criam uma impressão rápida, de curto prazo no alvo. As contribuições advindas de Jones e Pittman (1982) e Mohammed *et al.* (1999), enriquecem e complementam o pensamento de Goffman com relação às práticas preventivas e corretivas, pois abordam de forma mais profunda como e quais as intenções dos atores ao se utilizarem de tais meios na autoapresentação. Estratégias são mais voltadas para construção da imagem, enquanto táticas servem para regular a imagem.

As estratégias propostas por Jones e Pittman (1982) e as táticas de Mohammed *et al.* (1999), são as mais conhecidas e adotadas em estudos sobre o gerenciamento de impressões. No entanto outros autores propuseram outras táticas ou estratégias, Leary (1995) propôs atribuições públicas, comportamentos não verbais, associações sociais; Robbins (2002) apresenta táticas associadas à comportamentos políticos nas organizações, as quais são: justificativas, aplausos, desculpas, lisonja, favores e associação. Dentre outras que existem na literatura sobre gerenciamento de impressões estratégico como: ritualização e simbolização, *self-handicapping*, manipulação ambiental, restituição, etc. (LEARY, 1995; SCHERMERHORN et al. 1999; NAHAVANDI; MALEKZADEH, 1999).

Conforme exposto por Goffman a representação gera um tipo de “jogo de informação, um ciclo potencialmente infinito de encobrimento, descobrimento, revelações falsas e redescobertas” (GOFFMAN, 1975, p.17). Assim, as estratégias e táticas constituem esse jogo de informações que podem ser encobertas e manipuladas pelas organizações, grupos e indivíduos.

Acredita-se que o gerenciamento de impressões pode prejudicar ou contribuir para a efetividade organizacional. Analisar a realidade organizacional por meio da metáfora teatral comprehende que as organizações, assim como peças teatrais possuem a imediata e forte interação entre atores e suas audiências (MENDONÇA, 2004). Para Ferris *et al.* (1989) além de um processo de influência social, o gerenciamento de impressões tem ainda um formato político dentro de

qualquer tipo de organização. Sendo que pode se entender a política como um conjunto de atividades por meio das quais pessoas adquirem e usam o poder. Logo, a política nas organizações refere-se a ações empreendidas por indivíduos ou grupos da organização que visam adquirir, desenvolver e usar o poder em favor próprio ou converte-lo em poder para a organização (DAFT; NOE, 2000; MENDONÇA, 2004).

O conceito de gerenciamento de impressões transposto para realizar análises organizacionais apresenta as estratégias de autoapresentação como um meio de regulação e controle das informações com o objetivo de influenciar as impressões de seus *stakeholders*, enquanto as táticas consistem em uma forma de manipular vínculos e a percepção do público. Por meio do gerenciamento de impressões em contexto organizacional é possível entender a organização como um ator que interage com sua audiência com o intuito de construir uma fachada e reputação, representando um papel que lhe dê vantagem competitiva.

Após apresentação do conceito de gerenciamento de impressões a partir da metáfora teatral, e seu uso em contexto organizacional por outros autores discute-se como o conceito tem sido utilizado nos estudos organizacionais.

2.3.5 O Gerenciamento de Impressões nos Estudos Organizacionais: Uma Breve Revisão Empírica

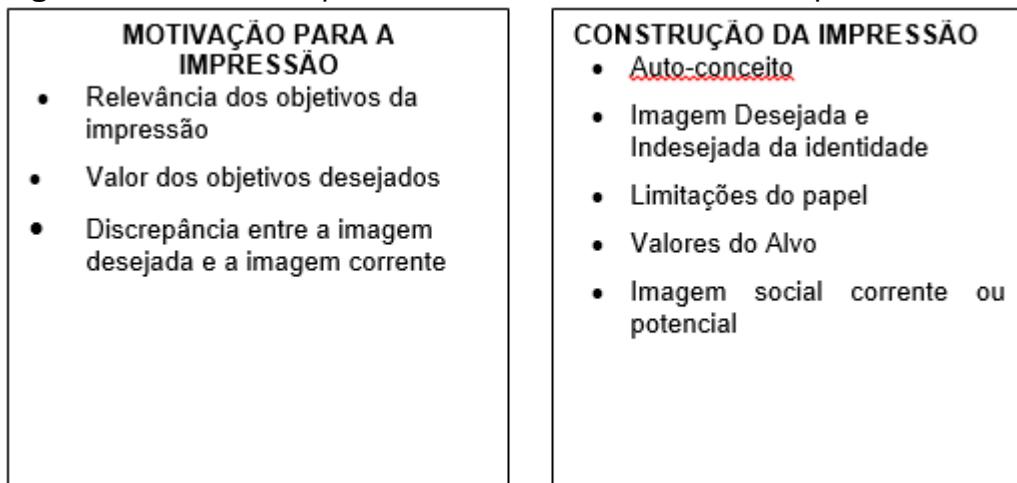
O modelo dramatúrgico de Erving Goffman para analisar a forma como os indivíduos interagem, ganhou adeptos e seguidores ao redor do mundo. Na literatura internacional são diversos os trabalhos que se utilizam do sociólogo, sobretudo de seu conceito de gerenciamento de impressões. A aplicação e a variedade de temas com os quais o gerenciamento de impressões tem sido associado têm crescido nos estudos organizacionais.

De acordo com Gardner e Martinko (1988) as pesquisas sobre gerenciamento de impressões, têm se focado em comportamentos intencionais, sendo estes, comportamentos verbais, não verbais e utilização de artefatos com intenção de criar impressões calculadas. Foram nos estudos organizacionais que se desenvolveu e amadureceu a literatura sobre os comportamentos de auto-

apresentação estratégicos e táticos (Tedeschi e Melburg, 1985; Gardner e Martinko, 1988).

Foram propostos alguns modelos explicativos do processo de gerenciamento de impressões. Gardner e Martinko (1988) ao revisarem a literatura em psicologia social e em gerenciamento de impressões, apresentaram um modelo que evidencia o processo por intermédio do qual os membros de organizações criam e mantêm uma impressão, sendo que o modelo proposto reflete a perspectiva dramatúrgica de Goffman (1959). Abordaram ainda que funcionários são atores em um palco organizacional, onde desenvolvem atividades para gerenciar as impressões e selecionar imagens específicas dentro da organização. Enquanto Leary e Kowalski (1990) acreditam que o gerenciamento de impressões envolve dois processos distintos, sendo: motivação para a impressão e a construção da impressão. Conforme figura abaixo:

Figura 2. Os dois componentes do Gerenciamento de Impressões.



Fonte: Leary e Kowalski (1990)

De acordo com os autores em determinadas circunstâncias as pessoas são motivadas a controlar a forma como os outros a vêem, e estando motivados a criar uma impressão, mudam seus comportamentos no sentido de afetar a impressão que o outro desenvolverá a seu respeito.

Bozeman e Kacmar (1997) apresentaram um modelo cibernetico de gerenciamento de impressões nas organizações. Segundo os autores a complexa dinâmica interpessoal do gerenciamento de impressões em organizações permanecia inexplorada, para tanto propuseram que para se entender e apreciar o

processo e a natureza dramatúrgica do gerenciamento de impressões dentro das organizações, a teoria cibernetica seria uma opção promissora. Acreditam que “o ator pode avaliar quais táticas são apropriadas para o encontro, bem como quais estão efetivamente produzindo a imagem desejada, examinando a situação, verificando as respostas do alvo e usando táticas que tenham dado certo no passado” (Bozeman e Kacmar, 1997). Salientam que o gerenciamento de impressões nas organizações representa um processo sequencial interativo que ocorre repetidas vezes nas interações.

Giacalone e Rosenfeld (1991) editaram o livro *“Applied Impression management: how image-making affects managerial decisions”*. Obra na qual diferentes autores discutem sobre a aplicação do gerenciamento de impressões em contexto organizacional. Assuntos como, o gerenciamento de impressões e estratégias de carreira, avaliação de desempenho, em entrevistas de emprego e desligamento, em processos de negociação, em conflito organizacional, comunicação simbólica, gestão da imagem, dentre outros são tratados na referida obra.

Rosenfeld, Giacalone e Riordan (1995; 2002), apontaram para a importância do gerenciamento de impressões para a gestão de recursos humanos, citam como exemplos de gerenciamento de impressões no RH o impacto do gerenciamento em entrevistas de seleção, processos de treinamento e liderança e mudança organizacional; colocam que,

“para os gerentes de RH, o GI é uma força poderosa a qual deve ser compreendida. Empregados não são observadores passivos de seus destinos organizacionais, eles são atores em um drama que impregna a vida organizacional” (ROSENFELD, GIACALONE, RIORDAN, 2002, p.143)

Sobre liderança e gerenciamento de impressões, Gardner; Avolio (1998), Gardner; Cleavenger (1998) por meio da perspectiva dramatúrgica e interativa propuseram um modelo do processo pelo qual atores sociais se utilizam do gerenciamento de impressões para criar e manter identidades de líderes carismáticos, explorando as estratégias de gerenciamento de impressões de Jones e Pittman (1982).

O conceito tem sido utilizado também por estudiosos de marketing. Grove; Fisk (1989) ofereceram um modelo para o gerenciamento de impressões no

marketing de serviços, baseado no modelo sociológico de dramaturgia proposto por Goffman (1959) onde discutem elementos dramatúrgicos como a *performance*, equipes de performance, os cenários, as regiões de palco e bastidores, as práticas defensivas e as audiências. Já Grayson; Shulman (1999) examinaram três atores sociais, que de acordo com eles podem gerenciar as impressões nos ambientes de serviço: o funcionário, a organização e o consumidor do serviço, além de discutirem a manipulação das regiões e o impacto das mesmas na percepção dos consumidores. Na área de comunicação o conceito tem sido utilizado à nível interpessoal e organizacional. Sallot (2002) utilizou o conceito como modelo teórico e por meio de métodos experimentais investigou seus efeitos sobre as atitudes do público quanto às atividades de relações públicas. Sallot (2002, p.151) citado por Mendonça (2003, p.75) coloca que

“a perspectiva do gerenciamento de impressões parece particularmente bem adaptada para aumentar a compreensão das relações públicas, dado que ambos, o gerenciamento de impressões e as relações públicas, envolvem amplamente o controle estratégico de informações para comunicar uma desejada impressão em particular a audiências identificadas”.

Já Hooghiemstra (2000) utilizou o conceito para discutir comunicação corporativa, especificamente, os relatórios sociais corporativos. Para o autor as organizações podem buscar influenciar a percepção de suas audiências sobre a organização através do uso de dispositivos de auto-apresentação. Segundo Hooghiemstra (2000) os relatórios sociais corporativos, como uma forma de gerenciamento de impressões, podem contribuir para a boa reputação da organização e ainda organizações que estejam especificamente enfrentando uma situação de ameaça, podem, pelo uso do gerenciamento de impressões, lidar de forma eficaz com as ameaças à sua reputação.

Bolino e Turnley (1999) foram contra todas as correntes que pesquisaram o gerenciamento de impressões, partindo para uma abordagem quantitativa. Desenvolveram uma escala que pudesse medir o gerenciamento de impressões, se utilizando da taxonomia de Jones e Pittman (1982). Elaboraram um instrumento com 22 itens estruturados, e com respostas em uma escala *Likert* de cinco pontos. O

instrumento desenvolvido serve para medir quais, e o quanto os indivíduos utilizam estratégias para gerenciar a imagem.

No Brasil o sociólogo teve uma recepção tardia, sendo que trabalhos que abordam a sociologia goffmaniana iniciaram-se em meados dos anos 80, e ainda são pouco explorados em algumas áreas. A primeira citação ao conceito gerenciamento de impressões foi de Alberto Guerreiro Ramos, em sua obra “A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações” (1981) que associou o conceito à ideia de “uma metodologia requerida para a conquista de boa reputação.” (RAMOS, 1981, p.60).

O número maior de estudos na área organizacional sobre gerenciamento de impressões, foram desenvolvidos por Mendonça (1999, 2001, 2002, 2003,2004) que utiliza a teoria para explicar questões relacionadas a imagem, manipulação, como forma de influência social e poder e interação social em diferentes bases de estudos sociológicos, gerenciamento como forma de influência social.

Wood Jr (1999) ao abordar organizações de simbolismo intensivo, coloca que o gerenciamento de impressões é uma prática muito utilizada neste tipo de organização, onde líderes e liderados aplicam diversas técnicas para influenciar a percepção e interpretação da audiência. Parte da premissa de que a construção da imagem afeta as percepções das pessoas, assim líderes manipulam ações para influenciar comportamentos.

A obra de Goffman (1975) contribuiu para o surgimento de novas definições e aplicações de seu conceito de gerenciamento de impressões, bem como para uma extensa produção de trabalhos que procuram identificar como o gerenciamento de impressões ocorre e quais efeitos pode desempenhar.

Nesta pesquisa adota-se o conceito de gerenciamento de impressões proposto por Goffman para realizar uma análise metafórica do campo investigado. Os conceitos propostos pelo sociólogo: segredos, práticas, papéis e regiões serão utilizados para identificar na organização investigada qual o papel desempenhado pela organização, e quais práticas e segredos existem em relação à sustentabilidade. As contribuições de Jones e Pittman (1982) sobre estratégias e de Mohammed et al (1999) sobre táticas serão utilizadas para identificar quais estratégias e táticas são adotadas sobre a sustentabilidade.

O presente capítulo pretendeu apresentar as inúmeras contribuições deixadas pelo sociólogo e antropólogo Erving Goffman além de apresentar a metáfora teatral do gerenciamento de impressões. Por meio da metáfora é possível analisar como indivíduos, grupos e organizações podem manipular sua imagem por meio de segredos, representações, práticas, estratégias e táticas.

O pensamento de Goffman mostra que nas diversas e diferentes interações o indivíduo torna-se um ator nos diferentes cenários (palco) que frequenta, representando para influenciar a percepção de sua plateia. Os indivíduos precisam interagir socialmente, e o gerenciamento de impressões permite que estes definam as situações, bem como o papel que querem desempenhar. Possibilitando que comuniquem suas identidades percebidas, desejadas e seus objetivos. Seja nos bastidores ou no palco, os atores (indivíduos, grupos, organizações) estão constantemente se autoapresentando por meio das estratégias e táticas, utilizando-se dos segredos que possuem sobre outra equipe para obterem vantagem nas muitas representações do cotidiano.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta quais procedimentos metodológicos foram utilizados para a investigação empírica com o intuito de responder ao objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa em proposição. Dessa forma, apresenta-se a identidade epistemológica, o tipo de pesquisa, a abordagem e a perspectiva adotada, bem como a unidade de análise, dentre outras características da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Este tópico contempla a classificação geral da pesquisa, apresentando a identidade epistemológica, tipo de pesquisa, bem como abordagem e perspectiva consideradas para a seleção dos procedimentos metodológicos.

3.1.1 Identidade Epistemológica

A realização dessa pesquisa conta com as contribuições de Bourdieu e, sobretudo de sua forma de ver o mundo. Para Bourdieu é necessário procurar a estrutura além da história nas pesquisas, e é necessário pensar relationalmente, é preciso analisar em conjunto a teoria, o método e o contexto do objeto. Bourdieu ao definir sua epistemologia disse:

“Se eu tivesse de caracterizar o meu trabalho em duas palavras [...], falaria de “construtivismo-estruturalista” ou de “estruturalista-construtivista”, tomado a palavra “estruturalismo” num sentido muito diferente daquele que lhe dá a tradição saussariana ou lévi-straussiana. Por estruturalismo ou estruturalista, quero dizer que existem no mundo, no próprio mundo social, e não apenas nos sistemas simbólicos, linguagem, mitos, etc., estruturas objetivas, independentes da consciência e da vontade dos agentes, que são capazes de orientar ou de comandar as práticas ou as representações destes agentes. Por “construtivismo”, quero dizer que há uma gênese social, por um lado dos esquemas de percepção, pensamento e ação [...], por outro lado das estruturas sociais” (BOURDIEU, 1990, p.149).

O estruturalismo parte de um ponto de vista objetivista, tendo em vista que estruturas são consideradas realidades que existem objetivamente e impõem uma lógica exterior aos agentes sociais que estão submetidos a estrutura quanto menos conscientes disso estiverem. Uma estrutura consiste em um conjunto de elementos

que formam um sistema. Já o construtivismo parte de um ponto de vista subjetivo, que permite interpretar o mundo no qual vivemos. O construtivismo parte da ideia de que nada está pronto ou acabado, o conhecimento nunca é algo terminado, mas algo que se constitui pela interação dos indivíduos com o meio físico e social, com o simbolismo humano, com mundo das relações sociais, deste modo se constitui por força de sua ação e não por alguma dotação prévia. Bourdieu propôs superar tanto o objetivismo estruturalista quanto o subjetivismo interacionista (BONNEWITZ, 2003; THIRY-CHERQUES, 2006).

O sociólogo privilegia os agentes em relação aos sujeitos, no entanto ressalta que a ação não é a simples execução de regras ou obediência às regras. Os agentes sociais não são robôs regulados como relógios segundo leis mecânicas que lhes escapam, mas são investidos de princípios incorporados, de um *habitus* gerador, de um sistema de disposições adquiridas pela experiência que são variáveis segundo o lugar e o momento em que esses agentes ocupam (BOURDIEU, 1990).

Bourdieu (1990, p.29) coloca ainda que “[...] a análise das estruturas objetivas – as estruturas dos diferentes campos – é inseparável da análise da gênese, nos indivíduos biológicos, das estruturas mentais (que são em parte produto da incorporação das estruturas sociais) e da análise da gênese das próprias estruturas sociais[...]", ou seja o estruturalismo-construtivista de Bourdieu consiste na análise dos campos (estruturas objetivas) e do *habitus* (estruturas incorporadas). O estruturalismo foi adotado por Bourdieu mais como método do que como uma teoria explanatória, parte de um construtivismo fenomenológico, que busca por meio das interações entre os agentes e as instituições encontrar uma estrutura historicizada que se impõe sobre os pensamentos e ações destes (BONNEWITZ, 2003).

A concepção de estrutura para Bourdieu é dinâmica, é um conjunto de relações históricas, produto e produtora de ações que deriva da dupla imbricação entre “estruturas objetivas” e “estruturas mentais”. Para o sociólogo o objetivo de investigar uma estrutura é conhecê-las, por meio do que elas determinam e como determinam, bem como a maneira como essas estruturas são determinadas (estruturadas). Logo, o método de Bourdieu consiste em estudar o campo mediante a análise do *habitus* para explicar a lógica interna do campo (THIRY-CHERQUES, 2006).

A possibilidade de articulação entre objetivo (campo) e subjetivo (*habitus*) que a teoria de Bourdieu proporciona oferece contribuição para a análise que se propõe a fazer nesta pesquisa (EVERETT, 2002). Uma vez que pretende-se investigar como a sustentabilidade organizacional é algo construído por um estrutura objetiva para ser compartilhado como um discurso naturalizado entre os agentes do campo.

Uma pesquisa estruturalista-construtivista pode ser composta por algumas etapas as quais são: 1) marcação de um segmento social com características sistêmicas (campo); 2) construção prévia do esquema das relações dos agentes e instituições objeto do estudo (posições); 3) decomposição de cada ocorrência significativa, característica do sistema de posições do campo; 4) análise das relações objetivas entre as posições no campo (lógica); 5) análise das disposições subjetivas (*habitus*); 6) construção de uma matriz relacional corrigida da articulação entre as posições (estrutura); 7) síntese da problemática geral do campo (THIRY-CHERQUES, 2006).

Delimitar o campo é uma tarefa analítica e uma escolha livre tendo em vista que os campos nascem de construtos auto-referenciados. Portanto nesta pesquisa delimita-se como campo a organização internacionalizada que será analisada.

A análise de posições dos agentes e instituições consiste em analisar a estrutura relacional do campo escolhido, e pode ajudar na construção de uma problemática. Assim como no estruturalismo, em geral, parte-se da razão para experiência, o que implica na construção de uma teoria para posteriormente submete-la à prova empírica. Construir um fato social consiste em delimitar um campo, que na prática significa selecionar elementos dessa realidade e descobrir por trás das aparências um sistema de relações (BONNEWITZ, 2003; THIRY-CHERQUES, 2006). Para análise da estrutura do campo investigado, utilizam-se como aparatos teóricos a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável como uma jornada neocolonialista. Desse modo, juntamente com a teoria de Bourdieu pretende-se identificar na pesquisa empírica qual é a doxa desenvolvida no campo.

O terceiro passo segue o modelo estruturalista, em que se “constroem as relações objetivas – econômicas, linguísticas, etc – tanto da prática, como das representações da prática do campo” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.45). É necessário saber que o campo que vai ser analisado tem função de explicar a realidade. Desse modo, o que se busca são as equivalências estruturais entre

posição de instituições e agentes mediante o recorte de posições e da estrutura de relações objetivas entre posições. Nesta etapa pretende-se analisar tantos documentos sobre sustentabilidade da organização (matriz) como na organização (filial) para identificar recortes de posição e assim encontrar relações objetivas de poder, legitimidade, autoridade, etc. para ser suporte na identificação da doxa do campo ou de princípios de diferenciação.

A análise das relações objetivas entre posições desvela a lógica do campo através da interpretação das causas estruturais que escapam à consciência. Nesta etapa Bourdieu (1979) costumava utilizar-se de técnicas estatísticas, no entanto a pesquisa em proposição tem caráter puramente qualitativo, tão logo pretende nessa etapa identificar quais capitais são mobilizados pela organização, bem como qual a relevância e peso de cada capital no discurso sobre sustentabilidade (BOURDIEU, 1990; BONNEWITZ, 2003; THIRY-CHERQUES, 2006).

A análise das disposições incorporadas (*habitus*) pretende entender como o mundo social é construído. Para Emirbayer e Johnson (2008) a investigação do *habitus* em contexto organizacional permite a compreensão de como a estrutura organizacional se constrói por meio do comportamento individual e vice-versa. Assim, analisar as narrativas dos agentes (funcionários) tem o intuito de entender como o campo é construído.

A construção de uma matriz de relações acompanha e corrige a análise do campo. Na etapa final faz-se necessário perguntar o que os discursos revelam; é um momento para realizar retificações na pesquisa referentes ao esquema conceitual para que os conceitos investigados tenham uma completude da noção, embora saiba que toda representação e/ou imagem implica uma redução do real (BOURDIEU, 1990). Logo, faz-se necessário além da análise dos dados ao final da pesquisa, realizar uma interpretação com aporte teórico dos conceitos utilizados para verificar se os objetivos propostos foram alcançados.

Por fim, é necessária uma síntese problemática do campo, onde algumas questões devem ser levantadas como:

“como são adquiridas as estruturas cognitivas, isto é: quais os capitais, principalmente, qual o capital simbólico em jogo? Como o mundo é percebido, dividido, registrado pelos agentes? Como as estruturas cognitivas se ajustam às estruturas objetivas? E de precisar: quais as coerções, quais as relações de dominação que elas exercem? Quais os interesses de perpetuação da riqueza, do status, da dominação envolvidos? Quais os grupos de interesse? Quais os conflitos que se dão no interior do campo?” (THIRY-CHERQUES, 2006, p.49)

Ao responder tais questionamentos, encerra-se o ciclo investigativo que desvela a síntese da problemática geral de um campo. Ao fim da presente pesquisa pretende-se ter encontrados essas respostas, sobre o capital simbólico do campo, como é o campo investigado, quais as relações e posições dos agentes, os grupos dominantes e dominados e se ocorrem conflitos no interior deste campo em análise.

O estruturalismo-construtivista de Bourdieu consiste em analisar um campo (estrutura objetiva) por meio do *habitus* (estrutura incorporada). As etapas apresentadas acima serão levadas em consideração no momento da investigação do problema de pesquisa e no momento da análise dos dados, pois a epistemologia que se adota para esta pesquisa é estruturalista-construtivista.

3.1.2 Abordagem e Perspectiva Metodológica da Pesquisa

Para o alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos propostos nesta dissertação, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada. E o problema de pesquisa visa ser respondido por uma abordagem qualitativa e uma perspectiva exploratória e descritiva.

O conceito de sustentabilidade remete a aspectos valorativos, culturais, e territoriais uma vez que envolve comportamento humano, cultura de um povo ou região e políticas territoriais. Para compreender se a sustentabilidade organizacional praticada por determinada organização pode se constituir em uma *doxa* dentro do campo investigado é necessário identificar as relações que se estabelecem entre estrutura e indivíduo para a formação de uma ideia naturalizada.

Logo, exige uma abordagem qualitativa, pois o compartilhamento de uma *doxa* parte da compreensão de significados, crenças, valores partilhados por uma parcela de agentes em comum do campo.

O objetivo geral proposto nesta pesquisa possui caráter subjetivo e a pesquisa qualitativa tem por natureza a análise de aspectos subjetivos, não só observações quantitativas de determinada realidade social. O enfoque subjetivista permite que privilegie aspectos conscientes subjetivos dos atores em análise como (percepções, processos de conscientização, de compreensão do contexto cultural, da realidade a-histórica, de relevância dos fenômenos pelos significados que eles têm para o sujeito) (TRIVIÑOS, 1987).

Pretende-se compreender a realidade investigada, não somente descrevê-la. De acordo com Silva e Menezes (2005) a abordagem qualitativa considera que existe uma relação dinâmica entre mundo real e subjetivo, quer dizer, um vínculo indissociável entre mundo objetivo e subjetividade do sujeito que não poder ser categorizado ou traduzido em dados numéricos.

A adoção dos conceitos bourdieusianos de campo e *habitus* na investigação proposta revela essa relação dinâmica entre objetivo e subjetivo que deve ser analisada mediante interpretação dos dados que se aprofunda no mundo de significados. Assim, o foco dessa pesquisa centra-se em aspectos subjetivos como relatos, hábitos, estórias, crenças, e valores do campo investigado.

O enfoque qualitativo indica algumas características dentre pesquisador como instrumento-chave, tem se o ambiente como fonte direta dos dados, não exige o uso de técnicas e métodos estatísticos, possui caráter descritivo, o resultado não é o foco da abordagem, mas sim o processo e seu significado, logo, o objetivo primordial é a interpretação do fenômeno ou objeto de estudo (GODOY, 1995; SILVA; MENEZES, 2005).

A pesquisa possui um caráter exploratório e descritivo. A pesquisa exploratória de acordo com Richardson (1999) aprofunda os conhecimentos das características de um determinado fenômeno, que pretende procurar explicações das causas e consequências. Sendo que estas pesquisas envolvem a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Caracteriza-se como exploratória por propor relações entre sustentabilidade e *douxia*, relações pouco ou nada enfatizadas no campo de estudos organizacionais. Propõe-se estabelecer novas relações e ainda verifica-las empiricamente em contexto organizacional permitindo a proposição de um novo caminho para pesquisar sobre sustentabilidade.

Destaca-se que por tratar temas pouco debatidos conjuntamente a pesquisa tem intenção de agregar conhecimento à pesquisas sobre sustentabilidade em contexto organizacional. Para Sellitz et al. (1965), uma das características dos estudos exploratórios é de buscar descobrir ideias e intuições, em busca de adquirir familiaridade com o fenômeno pesquisado. Possibilitando criar novas hipóteses ou novas pesquisas mais estruturadas.

O caráter descritivo da pesquisa é verificado devido o propósito de descrever as características do fenômeno estudado, que trata-se aqui do discurso e práticas sobre sustentabilidade adotados por determinada organização, que para a autora da pesquisa podem se tornar uma *doxa* no campo.

Triviños (1987, p. 110), coloca que “o estudo descritivo pretende descrever “com exatidão” os fatos e fenômenos de determinada realidade”, de maneira que o estudo descritivo é utilizado quando a intenção do pesquisador é conhecer determinada comunidade, suas características, valores ou cultura.

3.2. ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Como estratégia de pesquisa adotou-se uma revisão bibliográfica recorrendo à livros, teses, dissertações e artigos que tratavam sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável por meio da perspectiva adotada, sociologia Bourdieusiana e seus conceitos e materiais sobre o gerenciamento de impressões. Por meio das leituras de diversos materiais construiu-se o referencial teórico da pesquisa para dar suporte a parte empírica.

Para realização da pesquisa empírica, a estratégia escolhida para analisar a problemática proposta foi o estudo de caso. Para Godoy (1995) o estudo de caso é uma das estratégias preferidas para pesquisadores que procuram responder a questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, sendo que esse fenômeno só pode ser analisado dentro de algum contexto da vida real.

Merrian (2009) coloca que é necessário escolher um caso para estudar. Sendo que o caso pode ser uma pessoa, um programa, um grupo, uma instituição, uma família, ou uma comunidade específica. Pois há sempre um fenômeno ocorrendo em um contexto delimitado.

Dessa forma, um estudo de caso consiste em realizar “uma descrição holística e intensiva, bem como a análise de um fenômeno limitado, tal como um programa, uma instituição, uma pessoa, um processo ou uma unidade social” (MERRIAM, 2009, p. 41).

Nesse sentido, essa pesquisa adota como caso determinada organização, na qual tem como fenômeno a ser estudo a prática da sustentabilidade. Ao analisar um fenômeno o pesquisador tem a oportunidade de construir conhecimento sobre o tema investigado. Corrobora Stake (1995) ao afirmar que em pesquisas qualitativas

o conhecimento é construído e não descoberto. Merrian (2009) complementa ao conceber pesquisadores de estudo de caso qualitativo como intérpretes e coletores de interpretações, o que faz com que o pesquisador construa a realidade que pesquisa.

Desse modo, a pesquisa em proposição pretende investigar fenômenos que ocorrem no interior de determinada organização, o estudo que procura identificar se a sustentabilidade constitui uma doxa, envolve relações sociais que se dão na organização por meio de documentos, treinamentos, dentre outros eventos que envolvem a produção e formação de uma ideia sobre sustentabilidade. Segundo Farina (1997) o estudo de caso descreve uma situação problema real, que existe dentro de uma organização. Enquanto para Godoy (2006) utilizar o estudo de caso em âmbito organizacional tem um papel fundamental por proporcionar a compreensão do funcionamento das organizações, em especial acerca do conhecimento e da vida organizacional.

O estudo de caso será realizado em determinada organização internacionalizada, a qual se apresenta no tópico seguinte.

3.2.1 Unidade de Análise

Esta pesquisa faz parte do projeto de pesquisa EOSI (Estudos Organizacionais sobre Sustentabilidade e Internacionalização) que visa investigar as relações entre organizações e sustentabilidade. Logo, obrigatoriamente para a seleção do caso a organização a ser analisada deveria ser internacionalizada e demonstrar algum compromisso com a sustentabilidade.

A escolha da unidade de análise para a investigação empírica adotou como critério o compromisso com a sustentabilidade, que poderia ser comprovado mediante algum documento ou prática desempenhada pela organização. Considerase que uma organização tem compromisso com a sustentabilidade quando, publica relatório de sustentabilidade de acordo com as diretrizes da GRI, possui selos ou ISO's relacionados à sustentabilidade, desempenha ou participa de programas comunitários que beneficiem a comunidade de alguma forma, utiliza fontes de energia renovável, possui projetos educacionais voltados para preservação

ambiental ou educação da comunidade, dentre outras práticas que possam remeter à sustentabilidade.

Além dos critérios mencionados acima, outro requisito indispensável era ser uma empresa de preferência, pertencente ao eixo euro-americano, uma vez que esta pesquisa adota que a sustentabilidade e o desenvolvimento sustentável ocorrem por uma perspectiva neocolonialista. Onde organizações internacionalizadas desempenham um papel colonialista sob as regiões nas quais se instalaram.

Considerou-se importante a proximidade local para a realização das entrevistas na unidade. Logo, após definição dos critérios, foram enviados e-mails à cinco organizações no estado do Paraná com intuito de realizar a pesquisa. Sendo que apenas uma empresa retornou com resposta positiva, contudo solicitou sigilo sobre a identidade da organização. Dessa forma, adotou-se o nome de “CCHS” (Campo, Capitais, *Habitus*, Sustentabilidade) para nomear a organização.

A organização escolhida é de origem norte-americana e atua no ramo de embalagens na Europa, Ásia e América Latina. No Brasil atua nos estados de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rio Grande do Norte. Na América Latina possui atuação também no Chile, Argentina, México e Uruguai. A pesquisa foi realizada em uma das unidades instalada no interior do estado do Paraná.

3.3 ACESSANDO AS INFORMAÇÕES NA REALIDADE

Para coletar as informações foram realizadas entrevistas semiestruturadas com alguns funcionários, as entrevistas foram realizadas com os funcionários que o supervisor do departamento de sustentabilidade autorizou. Analisou-se documentos da organização e documentos midiáticos que mencionavam a CCHS. A entrevista semiestruturada consistiu em questionamentos básicos que “são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema de pesquisa” (Triviños, 1987, p.146).

Por meio da entrevista semiestruturada foi possível, além da descrição dos fenômenos, sua explicação e compreensão. Segundo Manzini (2003) por meio da entrevista semiestruturada é possível um planejamento da coleta de informações, com a elaboração de um roteiro com perguntas que atinjam os objetivos

pretendidos. O roteiro serve como um meio para que o pesquisador se organize no processo de interação com o informante.

As perguntas foram elaboradas embasadas nas teorias que foram utilizadas na pesquisa, dando a liberdade ao entrevistado de responder da maneira que achar melhor e ainda fornecer informações complementares sem ficar preso a opções de respostas.

Na organização foram entrevistadas dez pessoas, sendo que quatro delas atuam no departamento de sustentabilidade e as outras seis pertencem a departamentos de distintos. As pessoas entrevistadas foram indicadas pelo responsável da organização que autorizou a realização da pesquisa. A supervisora de sustentabilidade autorizou entrevistar todas as pessoas que trabalham no departamento de sustentabilidade e uma pessoa de outras seis áreas que se julgassem necessário pela pesquisadora. Dessa forma, optou-se por entrevistar um funcionário da qualidade, da manutenção, do comercial, de custos e de logística.

O quadro 6 apresenta os cargos que foram entrevistados, o tempo de trabalho do entrevistado na organização, a forma de contato e a duração da entrevista.

Quadro 6. Principais Características das Entrevistas

Código	Cargo	Tempo de trabalho	Contato	Duração
E1	Assistente de Sustentabilidade	7 anos	Pessoalmente	36min
E2	Técnico de sustentabilidade II	13 anos	Pessoalmente	44min
E3	Analista de sustentabilidade	18 anos	Pessoalmente	43min
E4	Analista Comercial	7 anos	Video Conferência	15min
E5	Estagiário de Manutenção	1 ano	Pessoalmente	16min
E6	Assistente de Sustentabilidade	5 anos	Pessoalmente	26min
E7	Supervisor do Controle de Qualidade	30 anos	Pessoalmente	38min
E8	Analista de Custos	5 anos	Video Conferência	22 min
E9	Analista Sênior de PCP	4 anos	Video Conferência	31 min
E10	Assistente Administrativo Comercial II	5 anos	Vídeo Conferência	15 min

Fonte: elaborado pela autora.

Outra etapa da pesquisa consiste na pesquisa documental. Os documentos são registros escritos que contêm informações a favor da compreensão dos fatos. Ou seja, possibilitam conhecer histórias, períodos sociais, reconstrução de ações e fatos (OLIVEIRA, 2007). A análise documental tem como objetivo identificar, verificar e apreciar determinados documentos em busca de alguma informação específica. Richardson (1999) corrobora ao afirmar que a análise documental busca elucidar o conteúdo expresso nos documentos que foram escolhidos para ser compor o *corpus* da pesquisa, de modo que contextualize o assunto escolhido para investigação.

A análise documental garantiu que informações escritas disponíveis nos documentos também pudessem contribuir para a interpretação dos dados, é uma parte mais analítica que permite que os dados sejam explorados, através da leitura e seleção de informações que se julguem importantes e relevantes para a pesquisa.

Dessa forma, os documentos analisados foram: documentos fornecidos pela organização, relatórios e outros documentos disponíveis no site da empresa ou em suas redes sociais.

Outras informações foram obtidas por meio de documentos não emitidos pela organização, mas que a mencionam, no caso documentos midiáticos que constituem documentos de domínio público como jornais e revistas eletrônicas, atas, dentre outras informações que se encontram na internet.

A análise de documentos é necessária, pois algumas informações podem ser esquecidas ou não esclarecidas da forma devida por meio das entrevistas, ao fazer a leitura de documentos da organização pretende-se conseguir um número maior de informações. E informações midiáticas podem trazer informações diferentes que não são fornecidas por alguém da organização.

Os documentos da organização e os documentos midiáticos que foram analisados estão listados no quadro abaixo.

Quadro 7. Documentos analisados

Documento analisado	Código
Relatório de Responsabilidade Corporativa 2014	DOC. 01
Código de Conduta	DOC.02
Relatório de Responsabilidade Corporativa 2017	DOC.03
Relatório Anual 2016	DOC.04
Princípios de Governança Corporativa	DOC.05
Política Integrada	DOC.06
Site da "CCHS" – Nacional	DOC.07
Site da "CCHS" - Global	DOC.08
Facebook da "CCHS"	DOC.09
Notícias da Internet - Nacional	DOC. 10
Notícias da Internet - Internacional	DOC.11

Fonte: elaborado pela autora

3.4 CATEGORIZANDO AS INFORMAÇÕES

Na elaboração do referencial teórico foram apresentados e discutidos conceitos da sociologia bourdieusiana, sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável e conceitos sobre o gerenciamento de impressões. Alguns dos conceitos que foram discutidos serão utilizados para auxiliar na compreensão do problema de pesquisa, como categorias de investigação. Contudo, os conceitos que explicam o gerenciamento de impressões não serão categorizados, pois serão utilizados somente na análise metafórica do campo investigado.

Dessa forma, no quadro abaixo são apresentadas as categorias que serão adotadas para compreender o fenômeno em análise bem como serão utilizadas para subsidiar a coleta e análise das informações.

Quadro 8. Definição operacional das categorias de análise

Conceito	Definição Constitutiva	Definição Operacional	Referências	
Campo	Uma estrutura objetiva, onde agentes e instituições estão inseridos, possui leis e regras próprias de funcionamento.	Refere-se a um espaço composto por pessoas que ocupam posições diferentes, e existem relações de poder.	BOURDIEU (1990,2004, 2012)	
Habitus	Disposições incorporadas adquiridas no processo de interiorização das estruturas sociais, portadoras da história individual e coletiva	Processo de analisar tudo que é interiorizado pelos indivíduos, que pode ser adquirido dentro da organização em relação à sustentabilidade. Tudo que a empresa procura incorporar.	BOURDIEU (1997, 2012) WACQUANT (2003,2006)	
Capitais	Econômico: constituído por bens, rendimentos econômicos, ou aquele que pode ser transferido, assim como um título da nobreza. Cultural: Existe em três formas: Incorporado: supõe um processo de interiorização da cultura pelo indivíduo. Institucionalizado: conjunto de títulos de educação que o indivíduo possui, (certificados, diplomas, prêmios) Objetivado: a cultura é transferível, podendo ser apropriada materialmente (pinturas, monumentos, livros, etc.).	Econômico: constituído por bens, rendimentos econômicos, ou aquele que pode ser transferido, assim como um título da nobreza. Cultural: Existe em três formas: Incorporado: supõe um processo de interiorização da cultura pelo indivíduo. Institucionalizado: conjunto de títulos de educação que o indivíduo possui, (certificados, diplomas, prêmios) Objetivado: a cultura é transferível, podendo ser apropriada materialmente (pinturas, monumentos, livros, etc.). Social: Um conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão vinculados a um grupo, por sua vez constituído por um conjunto de agentes que não são só dotados de propriedades comuns, mas também são unidos por relações permanentes e úteis.	Investimentos realizados pela organização. Patrimônio organizacional. Incorporado: Processos que transmitem a sustentabilidade para outros indivíduos da organização- treinamento, palestra, ações voluntárias. Institucionalizado: Conjunto de certificações, prêmios, reconhecimentos adquiridos pela organização. Objetivado: Aquilo que pode ser apropriado materialmente a partir do capital econômico. Todo tipo de relação com diferentes stakeholders que favoreça sua atuação sob a sustentabilidade.	BOURDIEU (1980,2001) BOURDIEU (1979,2001)
Doxa	Um senso comum. Um ponto de vista particular que se apresenta e se impõe como ponto de vista universal.	Compreender se há uma ideia naturalizada sobre a sustentabilidade na organização investigada.	BOURDIEU (1997,2012)	
Sustentabilidade como Jornada	Apresenta a sustentabilidade como uma busca contínua. Sustentabilidade proposta por mudanças incrementais	Discurso sobre a sustentabilidade apresentado de forma que ameniza os impactos causados. Entendido como um caminho para melhorias.	Milne, Kearins e Walton (2006)	
Sustentabilidade por um perspectiva neocolonialista	A noção de sustentabilidade é subsidiada por discursos corporativos que deslocam o foco da sustentabilidade por meio de oportunidades de crescimento que podem ser alcançadas por meio da exploração de territórios em	Remete ao entendimento se as práticas da matriz são reproduzidas pela filial, e se há um discurso desenvolvimentista que ocorre pela dominação territorial.	Banerjee (2003,2009,2011)	

	países em desenvolvimento.	
--	----------------------------	--

Fonte: elaborado pela autora a partir das contribuições de Banerjee (2003,2009,20110; Bourdieu (1979,1997,2003,2004,2009,2012); Milne Kearins e Walton (2006).

A definição desses conceitos como categorias operacionais permite o entendimento da teoria na pesquisa empírica. Adota-se o campo como a organização em análise, pois trata-se de um espaço estruturado onde agentes interagem. Porém, dentro do campo investigado serão identificados outros campos que o compõem. Como o campo de poder, entende-se que os agentes da organização que ocupam posições de poder e discutem sustentabilidade profundamente e detém o conhecimento de todas as práticas organizacionais relacionadas ao assunto, ocupam este campo de poder. No qual está contido um campo social, que é composto por todos funcionários da organização, e também onde existem relações de poder devido aos cargos ocupados, sendo assim entende-se que existem dominados e dominantes dentro da organização.

O campo social, formado pelos funcionários da organização pode ainda ser um campo de lutas ou um campo de forças, tendo em vista todos não possuem a mesma compreensão sobre sustentabilidade. Desse modo, para análise empírica parte-se da compreensão de que o campo social pode representar um campo de forças quando não há uma mesma compreensão sobre o que é a sustentabilidade na organização. E um campo de lutas, quando há interesses diferentes sobre sustentabilidade dentro da organização, podendo haver conflitos de definições e entendimentos sobre o tema, pois alguns podem ter mais facilidade ou dificuldade de compreender a sustentabilidade.

Todo campo possui um *habitus* que o estrutura e que é estruturado por ele. Identificar qual é o habitus do campo é importante para se chegar à doxa, juntamente com os capitais, adotou-se como categorias os três tipos de capitais propostos por Bourdieu, todavia entende-se que podem ser encontrados outros capitais relevantes no campo, como por exemplo, capital tecnológico, capital informacional, dentre outros.

Por meio da tríade bourdieusiana campo, capital, *habitus* será possível identificar outros conceitos que não foram operacionalizados como qual é o capital simbólico no campo, se ocorre uma violência simbólica, dentre outros conceitos secundários de Bourdieu.

A sustentabilidade foi categorizada como jornada e como neocolonialista. A primeira diz respeito a forma como a organização define sustentabilidade, se a entende como uma forma, um caminho para alcançar o desenvolvimento sustentável, porém não contempla as transformações necessárias. Juntamente identifica-se a sustentabilidade vem de um discurso neocolonialista, que mascara a exploração exercida pela organização, por

um discurso desenvolvimentista que explora um grande número territorial. Todavia por meio de ações que remetem à sustentabilidade silencia possíveis discussões que questionem essa exploração. Além de entender se a sustentabilidade que existe na organização investigada é uma reprodução das práticas advindas da matriz norte-americana.

Ademais, por meio da categorização dos conceitos pretende-se alcançar os objetivos empíricos da pesquisa.

3.5 ANALISANDO E INTERPRETANDO AS INFORMAÇÕES

A análise das informações consiste na etapa final de uma pesquisa científica. As informações obtidas em uma pesquisa podem ser analisadas e interpretadas. Deste modo, as informações acessadas na realidade serão primeiramente analisadas e posteriormente interpretadas com suporte da teoria utilizada para responder o problema de pesquisa. A análise e a interpretação estão estreitamente relacionadas, para Teixeira (2003) por vezes é difícil saber onde termina a análise e começa a interpretação. A interpretação das informações é o momento em que se relacionam evidências empíricas com contribuições teóricas.

Para tanto, utilizou-se a análise de narrativas para analisar as informações. A análise de narrativas foi utilizada mediante o arcabouço teórico sobre a sociologia bourdieusiana (Bourdieu, 1983, 1990, 2004, 2012) sustentabilidade como jornada (Milne; Kearins; Walton, 2006) e sustentabilidade por uma perspectiva neocolonialista (Banerjee, 2003, 2009, 2010).

A análise de narrativas consiste em compreender por meio de relatos, aspectos marcantes em relação à sustentabilidade. Para Alves (2006, p.419) a análise de narrativas é uma forma de procurar “entender o texto por sua totalidade, pela sua “grandeza”, partindo de suas peculiaridades”. Merrian (2009) coloca que narrativas são estórias, e estórias são como entendemos nossas experiências, como nos comunicamos com os outros, e através das quais entendemos o mundo ao nosso redor. Assim, estórias também são chamadas de narrativas, que se tornaram uma fonte popular de informações na pesquisa qualitativa.

Para Rese et al. (2010, p.3) “as narrativas são capazes de organizar as práticas organizacionais bem como dar sentido a todo o contexto”. Corrobora ainda, ao afirmar que no contexto dos estudos organizacionais as narrativas podem ser compreendidas por meio de quatro formas, as quais são:

“(1) pesquisas organizacionais que são descritas na forma de narração de uma história; (2) pesquisas que coletam histórias das organizações; (3) pesquisas que compreendem a vida organizacional como a “escrita da história” e a pesquisa como a “leitura” desta história e (4) uma reflexão disciplinar que toma a forma da crítica literária” (RESE et al., 2010, p.6).

Portanto, nesta pesquisa adota-se uma compreensão da vida organizacional como a escrita de uma história, e procura-se ler essa história. História, sobre como a sustentabilidade existe e é entendida pelas pessoas que ajudam a escrevê-la no contexto organizacional. As narrativas podem ser uma linguagem oral ou escrita, uma imagem, fixa ou móvel, podem estar presente no mito, na lenda, no conto, na tragédia, na pintura; dentre outros (BARTHES, 2008).

Para realizar a análise de narrativas é necessário ainda considerar cinco pontos correspondentes a estrutura da narrativa, que foram propostos por Pentland (1999), os quais são: 1) sequência temporal, toda narrativa tem um começo, um meio e um fim que lhe oferece uma sequência temporal localizando-a em um tempo e espaço; 2) o ator focal, toda narrativa é sobre algo ou alguém, onde pode-se identificar protagonistas e antagonistas na história; 3) a voz narrativa é identificável, o que quer dizer que a pessoa que narra, narra de seu lugar, a partir de seu ponto de vista, sua fala personifica o indivíduo que é; 4) padrões de referência para avaliação, nas narrativas há valores culturais e significados, toda narrativa traz uma “moral”, ou o que pode ser julgado como certo ou errado; 5) Outros indicadores de conteúdo e contexto,que podem indicar tempo, lugar, atributos dos atores, dentre outros; sendo estes indicadores essenciais para ajudar na interpretação (PENTELAND, 1999; RESE et al., 2010).

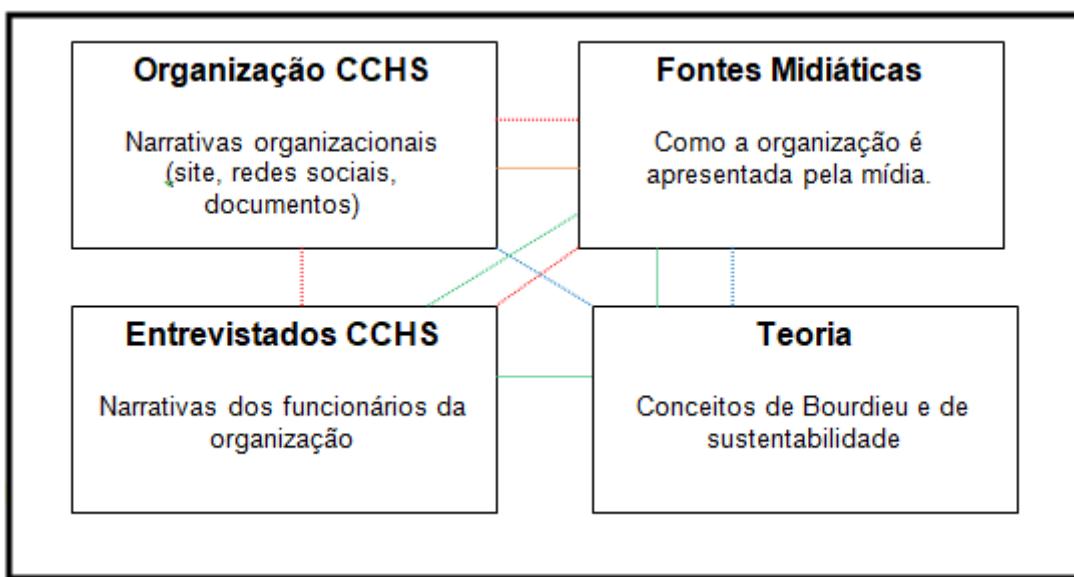
As entrevistas realizadas são fontes de narrativas, assim como os documentos, site institucional, e relatórios são compostos por narrativas, pois contam a história do passado, narram o presente e projetam o futuro (CZARNIAWSKA, 1998). Por meio do roteiro de entrevista semi-estruturado foi possível que os entrevistados produzem narrativas sobre a sustentabilidade dentro da “CCHS”.

A adoção da análise de narrativas para análise das informações mostra-se plausível para o alcance dos objetivos propostos, pois permite compreender aspectos objetivos e subjetivos da organização.

Em relação às narrativas, as entrevistas foram gravadas e transcritas para posterior análise e interpretação. Foram selecionados alguns trechos dos documentos analisados que continham expressões de interesse para a investigação. E também foram selecionados trechos encontrados em canais midiáticos que mencionam algo sobre a organização em relação a sua atuação sustentável.

Em sequência as informações foram organizadas, separadas e interpretadas de acordo com o interesse de pesquisa. As narrativas foram selecionadas dos documentos da organização, das falas dos entrevistados e documentos midiáticos, conforme exposto no quadro 07. Para no momento da interpretação analisar as similaridades e divergências nas narrativas.

Figura 3. Estrutura de análise dos dados



Fonte: elaborado pela autora.

Analizar as narrativas por três vias diferentes consiste na triangulação dos dados para garantir maior confiabilidade e compreensão das narrativas. De acordo com Flick (2009) a triangulação consiste na combinação de perspectivas e métodos de pesquisas que sejam apropriados para entender o maior número de aspectos distintos do mesmo

problema. Por isso as informações foram acessadas em mais de uma fonte e comparadas.

Por meio do processo de triangulação procura-se garantir a consistência desse trabalho reduzindo a possibilidade de interpretações errôneas e fortalecendo os resultados por meio da combinação de métodos e dados. A pesquisa consiste em contar com fontes de acesso às informações: documentos e entrevistas semiestruturadas, sendo estes analisados pela análise de narrativas. A triangulação enriquece e completa a produção do conhecimento da pesquisa uma vez que os dados são confrontados. Além da triangulação entre as três fontes de coleta de dados, as narrativas serão analisadas com a teoria utilizada nesta pesquisa.

Sendo assim, a análise foi composta pelas seguintes etapas: transcrição das entrevistas, seleção de documentos e levantamento de documentos midiáticos; seleção das narrativas das entrevistas e dos documentos da organização e midiáticos; interpretação dos dados; comparação das narrativas; e interpretação das narrativas com base nas categorias.

Abaixo apresenta-se um quadro sintético com o problema de pesquisa, os objetivos propostos e como serão alcançados.

Quadro 9. Síntese do percurso metodológico

PROBLEMA DE PESQUISA		
Qual a doxa que representa o campo que discute a sustentabilidade na organização investigada.		
OBJETIVO GERAL DA PESQUISA		
Identificar qual a doxa do campo que discute sustentabilidade no contexto organizacional investigado.		
OBJETIVOS ESPECÍFICOS		
Objetivos Específicos	Instrumentos	Autores
Descrever teoricamente os conceitos de sustentabilidade, doxa e gerenciamento de impressões	Referencial teórico	Bourdieu (1980, 2004,2012)
Identificar, por meio de análise das narrativas, os capitais movimentados e o <i>habitus</i> incorporado em discursos sobre a sustentabilidade no campo investigado.	Entrevistas semi-estruturadas. Análise documental	Bourdieu (1980, 2004,2012)
Encontrar junto às narrativas sobre a sustentabilidade possíveis características neocolonialistas	Entrevista semi-estruturadas. Análise documental	Banerjee (2003, 2009)
Realizar uma leitura dramatúrgica da sustentabilidade no campo organizacional investigado	Análise dos resultados utilizando a metáfora teatral	Goffman (1975) Jones e Pittman (1982) Mohammed et al. (1999)

Fonte: Elaborado pela autora

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo expor a apresentação e a análise das narrativas da pesquisa. Inicia-se com uma descrição da organização na qual se realizou a pesquisa e a apresentando como um campo. A análise inicia-se com a identificação do *habitus* sobre a sustentabilidade que é incorporado pelos agentes do campo. Logo em seguida realizou-se a análise dos capitais que são mobilizados dentro da “CCHS” a partir de discussões sobre a sustentabilidade. O terceiro subcapítulo refere-se à identificação das posições de poder no campo, e com isso a definição do campo de poder e campo de forças e lutas dentro da organização pesquisada. Por fim, para encerramento da análise das narrativas a partir da sociologia bourdieusiana definiu-se qual é a doxa do campo “CCHS” e como esta é reproduzida no campo. Após encerramento da análise bourdieusiana, realizou-se uma leitura metafórica do campo utilizando as contribuições do gerenciamento de impressões advindas da sociologia goffmaniana.

4.1 A UNIDADE DE ANÁLISE

Este subcapítulo tem por objetivo apresentar a “CCHS”, e sua atuação em relação à sustentabilidade. A organização na qual a pesquisa foi realizada é uma empresa norte-americana fabricante de embalagens. Foi fundada nos anos sessenta, e atualmente atua em quatro regiões: América do Norte, Europa, Ásia e América Latina, operando com cinquenta unidades em doze países. No Brasil a “CCHS” possui fábricas no estado de São Paulo, Paraná, Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Rio Grande do Norte.

A “CCHS” é considerada uma das maiores fabricantes de embalagens flexíveis das Américas e a maior indústria de materiais sensíveis à pressão. Seu crescimento se deve a diversas aquisições que foram realizadas pela empresa nos últimos anos. Seu quadro colaborativo é composto por cerca de dezessete mil e quinhentos funcionários.

No Brasil, a “CCHS” iniciou suas atividades em 1998 por meio de uma associação com uma empresa do setor. No ano de 2005 a “CCHS” comprou, por US\$ 250 milhões, a empresa que era líder do setor na América Latina, expandindo assim sua atuação. E, ao longo dos anos realizou novas aquisições e a abertura de novas fábricas no Brasil.

A “CCHS” fabrica embalagens para diversos segmentos. Sendo embalagens para produtos de limpeza e *home-care*, descartáveis para redes de *fast-food*, embalagens farmacêuticas, de cosméticos, bebidas e rótulos. Sendo que a maioria de seus produtos é vendida para clientes da indústria alimentícia.

Dentre as matérias-primas necessárias para a fabricação de embalagens encontram-se resinas, papel, adesivos, alumínio, tintas e produtos químicos. O que demonstra que o ramo de atuação da organização “CCHS” está diretamente ligado ao meio ambiente, uma vez que seus produtos (embalagens) tendem a se tornarem lixos, e grande parte de suas matérias-primas são extraídas do meio ambiente ou também podem acarretar danos ao mesmo. Devido a isso, ressalta-se a importância da “CCHS” atuar de modo sustentável, pois, pressupõe-se que seja uma forma de prevenir ou de minimizar danos futuros.

A “CCHS” tem compromisso com uma atuação sustentável desde o início de suas atividades no Brasil. A “CCHS” apresenta em seu site a responsabilidade ambiental por meio da adoção de práticas de ecoeficiência, por meio das quais a empresa afirma produzir com uso racional de recursos. Como subsídio a este discurso, a empresa destaca práticas de eficiência hídrica e energética e gestão de resíduos. A responsabilidade social também é evidenciada pela empresa, a qual admite que, por meio desta ação, busca ser uma boa cidadã corporativa ao adotar práticas responsáveis, seguras e éticas baseadas no tripé da sustentabilidade.

Ainda sobre sua atuação ambiental, a “CCHS” apresenta alguns cases de embalagens sustentáveis desenvolvidas com o intuito de causar menos impactos. Para a “CCHS” as embalagens servem para reduzir perdas de produtos ao longo da cadeia e diminuir impactos ambientais. Para isso, utiliza diferentes tecnologias e cultiva relações colaborativas com sua cadeia produtiva.

A visão da “CCHS” é se tornar a melhor opção para soluções de embalagens inspiradoras. Apresenta quatro valores centrais os quais são: ética, responsabilidade, inovação e respeito. Seus maiores propósitos estão em ser e continuar sendo uma empresa reconhecida e valorizada pelos produtos de qualidade que entrega, um empregador que proporciona experiências gratificantes e desafiadoras, um bom investimento para seus acionistas e um membro responsável nas comunidades onde atua (DOC.07).

4.1.1 A Organização como Campo

Após a apresentação das principais características da “CCHS” apresenta-se a organização como o campo que vai ser analisado nesta pesquisa. O campo para Bourdieu (1997) é um mundo social, é uma rede de relações objetivas, uma estrutura na qual os agentes estão inseridos. A organização como campo será analisada a partir de suas práticas de sustentabilidade.

Para Bourdieu (1996,2012) em todo campo há algo que interessa ao campo, que define quem são os dominantes e dominados em relação à pose desse algo. Nesta análise considera-se como tema de interesse ao campo, a sustentabilidade. Desse modo, os agentes detentores do conhecimento e das práticas de sustentabilidade dentro da “CCHS” são dominantes em relação aos demais.

A “CCHS” pode ser considerada um campo devido às seguintes características: é um recorte de um espaço maior; está inserida em um espaço que é composto por outras organizações, governo, e sociedade em geral; tem um *nomos*, o qual pode ser identificado em seus documentos, como código de conduta, por exemplo; além de outras leis em relação a sustentabilidade que devem ser seguidas pelos agentes que compõem o campo para o devido funcionamento da organização; além de possuir suas regras de funcionamento, está sujeita às imposições do espaço social no qual está inserida, e é uma estrutura objetiva, pois existe socialmente, a qual é composta por agentes (funcionários, fornecedores, acionistas, entre outros).

O campo é ainda um espaço no qual os agentes produzem, reproduzem e difundem suas produções. Nesse caso, a sustentabilidade. Dentro da “CCHS” há documentos que difundem práticas, e o que é a sustentabilidade entre os funcionários, essas práticas e definições são reproduzidas dentro de toda a organização para que todos os agentes do campo as conheçam.

Desse modo, para análise do campo é necessário identificar alguns conceitos bourdieusianos. A “CCHS” por ser um campo, possui um *habitus* que pode ser incorporado pelos agentes, sendo que essas disposições incorporadas são adquiridas no processo de socialização no campo, em conjunto com algumas regras da organização.

. Há relações de poder dentro da “CCHS”, agentes que ocupam posições distintas, como presidente, diretores, gerentes, supervisores, analistas, assistentes, estagiários, dentre outros. As posições hierárquicas dentro da “CCHS” configuram relações de poder que foram impostas pelo próprio campo, sendo que os agentes detentores do poder possuem também capital cultural e capital econômico acumulado, conforme será apresentado no subcapítulo 4.2.1.

Há também a mobilização de capitais na “CCHS”, os capitais mobilizados no campo em relação à sustentabilidade contribuem para que a organização tenha poder e reconhecimento. Os capitais mobilizados na “CCHS” são o capital econômico, capital cultural, capital social, capital tecnológico e capital reputacional. Os quais são identificados e analisados individualmente no subcapítulo 4.2.2.

Compreender a unidade de análise como um campo a ser investigado, corrobora para que se analisem as narrativas por meio da sociologia bourdieusiana. Sendo assim, os capítulos subsequentes apresentam detalhadamente a análise da “CCHS” como campo. O próximo tópico apresenta qual é o *habitus* incorporado na “CCHS”.

4.1.2 Identificando o *Habitus*

Para identificar qual o *habitus* da “CCHS” recorreu-se a leitura de três documentos da organização. Os quais são: o código de conduta, princípios de governança corporativa e a política integrada. Além da leitura desses documentos, analisou-se as narrativas dos entrevistados e informações de fontes midiáticas. Observações da autora da pesquisa foram contrapostas uma às outras para construir a análise, de modo que as três fontes de narrativas fossem analisadas em algum momento de maneira conjunta ou relacionada a teoria.

O *habitus* foi definido por Bourdieu (1990) como disposições duráveis incorporadas pelos agentes de um campo. Para Bourdieu (1990) estruturas sociais se impõem aos indivíduos como condições objetivas de existência. O *habitus* de cada agente é que contribui para que o campo seja um mundo com significados. Sendo assim, o *habitus* é algo estruturado e ao mesmo tempo estruturante. Para a análise do *habitus* da “CCHS” operacionalizou-se o conceito como tudo aquilo que é interiorizado pelos

indivíduos, que é adquirido dentro da organização em relação à sustentabilidade e tudo que a “CCHS” como estrutura social objetiva impõe aos agentes do campo.

O campo organizacional só tem sentido para cada indivíduo que nele se insere quando estes absorvem as regras, posições, e capitais por meio da socialização (BOURDIEU, 1996, 2012). Ou seja, quando existe uma inculcação do campo, que é realizada por meio dos cursos, treinamentos, integração, e documentos normativos que orientam a conduta no indivíduo no campo. Nessas práticas, a “CCHS” constrói o que Bourdieu (1990, 2012) chamou de *habitus*.

A sustentabilidade sempre foi um tema existente no campo, de acordo com o entrevistado 03, que foi o primeiro funcionário do departamento de sustentabilidade. De acordo com o entrevistado 03 existia uma área de meio ambiente que se iniciou em 2003, os assuntos tratados pela área eram gestão de resíduos, coleta seletiva e adequação da fábrica para CDr (Centro de Distribuição). Por volta de 2009/2011 que foi criado o departamento de sustentabilidade dentro da “CCHS”. O entrevistado 03 trabalha na “CCHS” a 18 anos, e sempre atuou na área relacionada ao meio ambiente, sendo assim suas narrativas informaram como e quando o departamento de sustentabilidade surgiu dentro da organização e é possível inferir que este entrevistado tem propriedade para falar sobre o assunto dentro da organização.

Inicia-se a análise identificando tudo o que é interiorizado pelos indivíduos do campo. O código de conduta da “CCHS” é global e está disponível no site da organização em oito idiomas. Por tal ação sugere-se que a organização espera que funcionários, fornecedores, clientes e outros parceiros tenham o mesmo comportamento e sigam os mesmos valores, independentemente da localidade.

O código de conduta é dividido em quatro partes principais: a primeira parte discorre sobre comportamento no ambiente de trabalho – orienta a manutenção de um local de trabalho seguro e saudável, pautado pelo respeito à diversidade e à inclusão; a segunda parte aborda o relacionamento com os clientes – nesta seção a “CCHS” reforça o compromisso de fornecer produtos de alta qualidade, por meio de transações comerciais justas e honestas; a terceira parte estabelece direcionamentos para o relacionamento com os parceiros comerciais – o foco está na escolha de fornecedores que compartilhem os mesmos valores da empresa; e, a quarta parte, discute a atuação com as partes interessadas (*stakeholders*) – apresenta-se como evitar conflitos com as

partes interessadas, gerenciamento de crises, proteção de informações e proteção do meio ambiente.

No código foram encontradas algumas instruções sobre a sustentabilidade.

Viver os valores centrais é um comprometimento pessoal. Cada um de nós divide a responsabilidade de fazer escolhas inteligentes. Juntos, vamos demonstrar os comportamentos de alto desempenho que nós identificamos. É assim que o sucesso da “CCHS”, individualmente e coletivamente, se afigura (DOC. 02).

Maquinário de produção, produtos químicos e equipamentos de almoxarifado não são os únicos que oferecem riscos à nossa segurança. Olhamos para todas as atividades de fabricação, escritório, remessas e atividades eternas a partir de uma perspectiva de saúde e segurança (DOC. 02).

Na “CCHS”, nós nos responsabilizamos por minimizar o impacto ambiental de nossas operações. Fazemos isso através de melhoramento contínuo na sustentabilidade de produtos e gerenciamento cuidadoso de nossos processos de fabricação (DOC. 02).

As narrativas possuem uma sequência temporal, que informam o que é viver os valores, como cada agente pode contribuir e o que será alcançado ao seguir tais valores. Apontam que a “CCHS” entende como responsabilidade de todos da organização o comprometimento com a sustentabilidade, por isso seus valores devem ser compartilhados e não é somente os seus maquinários que constituem riscos, mas todas as atividades fábricas recebem atenção.

As narrativas sobre sustentabilidade da “CCHS” demonstram uma sustentabilidade ancorada no *triple bottom line*, as orientações que são dadas no Código de Conduta sugerem que a sustentabilidade deve ocorrer em sua dimensão social, econômica e ambiental. O código de conduta orienta como os agentes devem agir no campo, em diferentes situações. E os agentes por estarem sujeitos a este campo devem seguir essas determinações. Bourdieu (1982) estabelece que os agentes são produto das estruturas, e ao mesmo tempo, eles quem moldam essa estrutura. Assim, embora os agentes compartilhem a mesma estrutura, que é a “CCHS”, frequentaram outras estruturas diferentes como família, escola, profissão, dentre outros. Desse modo, cada agente pensa e age de maneira diferente, referente a um mesmo tema, no caso a sustentabilidade.

Alguns entrevistados (01, 03, 05, 07) que já trabalharam em departamentos diferentes, relataram não haver diferença no formato de gestão de cada departamento.

Pois a organização segue um padrão global de gestão. O código de conduta se aplica igualmente em toda a organização, porém, cada departamento possui um pilar diferente. Os pilares são as diretrizes que cada departamento deve seguir. Por exemplo, o departamento de Segurança do trabalho é responsável pelo pilar que monitora os acidentes, o departamento de Recursos Humanos é responsável pelo pilar que é avaliado por meio de treinamentos, e o departamento de Sustentabilidade é responsável pelo pilar que mede e monitora o meio ambiente. Logo, toda organização deve agir com base no Código de Conduta, e todo departamento deve corresponder ao seu respectivo pilar. O código de conduta orienta como todos devem agir, independentemente do cargo e da área de atuação, enquanto o pilar estabelece as prioridades de cada departamento.

Nas narrativas dos entrevistados foi possível identificar suas percepções sobre a sustentabilidade, e percebeu-se que algumas dessas percepções foram influenciadas pela “CCHS” e também pelo lugar que o entrevistado ocupa dentro da organização. Por tais narrativas, foi possível identificar a interiorização da estrutura pelo indivíduo. A narrativa que se identifica é que cada agente fala de seu lugar, o entrevistado 07 está na organização a 30 anos, devido a isso vê como ganho a sustentabilidade dentro da organização. Levando em consideração, que esse agente passou grande parte de sua vida dentro da “CCHS”, certamente vê como bom tudo que a organização faz. Enquanto o entrevistado 09 como alguém que não faz parte do departamento de sustentabilidade, narra seu comportamento fora da organização, demonstrando que considera importante o que é ensinado pela “CCHS”. Por fim, o entrevistado 04 fala a partir do seu ponto de vista materno. Ou seja, o lugar que cada agente ocupa influencia seu ponto de vista.

O objetivo é nós ganhamos, ganhamos em qualidade de vida aqui dentro e ae fora. Quando nós começamos a praticar a sustentabilidade, nós levamos essa prática pra nossas casas, lá pra fora. E você começa praticar, você começa olhar, existem ganhos imbatíveis (ENTREVISTADO 07).

Eu por exemplo, assim.... tirando um pouco o foco da pesquisa, duas amigas vieram jantar em casa, e eu descartei orgânico junto com reciclado. Ae eu falei que não dava pra separar, porque aqui no prédio tem um lixão só por andar, e é tudo misturado. Você não consegue separar. Se eu separasse meu lixo ia ficar tudo junto com os outros do prédio. Ae eu fui perguntar pro porteiro, por que que a gente não tinha dois lixos [...] Fiquei com peso na consciência e fui investigar (ENTREVISTADO 09).

Ainda mais depois que a gente tem filho, sabe? A gente começa se ligar mais nessas coisas. Verdade! Assim, eu sempre penso, nossa como que vai ser o mundo daqui uns anos, será que minha filha vai ter? (ENTREVISTADO 04).

O entrevistado 07 entende que a sustentabilidade traz ganhos para a empresa como para cada pessoa individualmente, pois melhora a qualidade de vida nos ambientes em que eles frequentam. O entrevistado 09, relata que sentiu-se incomodado perante as amigas por não agir conforme sabia o que era o correto. Já o entrevistado 04 disse que passou a pensar mais sobre sustentabilidade após a maternidade.

As duas primeiras narrativas, mostram que os entrevistados (07,09) seguem o que está no código de conduta, pois tornaram um comprometimento pessoal a responsabilidade ambiental, mesmo fora da “CCHS”. Ou seja, incorporaram as orientações presentes no Código de Conduta. Enquanto o entrevistado 04 afirma ter mudado sua percepção após a maternidade. As narrativas demonstram que as disposições incorporadas são flexíveis e se modificam de acordo com a história do indivíduo (BOURDIEU, 1990).

Há ainda, alguns direcionamentos sobre sustentabilidade no Código de Conduta que devem ser seguidos, os quais são:

- “Seguindo todas as leis ambientais e políticas da empresa aplicáveis”.
- Relatando derramamentos, vazamentos ou emissões acidentais ao representante local de segurança ou ligando para a Linha Aberta de Emergência de Crises da “CCHS”.
- Seguindo os planos e procedimentos da empresa para gerenciamento de resíduos e reciclagem, para ajudar a alcançarmos nossa meta em 2020 de resíduos zero para aterro sanitário.
- tomado pequenas medidas práticas diárias, apagar luzes desnecessárias, ajustar termostatos adequadamente e não manter o motor do veículo ligado desnecessariamente - para cortar emissões e reduzir nosso consumo de água, combustível e eletricidade (DOC. 02).

Por meio das orientações sobre sustentabilidade, a “CCHS” também incorpora uma disposição em cada agente do campo, pois orienta como cada funcionário deve agir em determinadas situações e ainda dá direcionamentos que devem ser praticados diariamente.

Notou-se nas narrativas de diversos entrevistados que os direcionamentos do Código de Conduta são aplicados dentro da “CCHS” e seguidos pelos funcionários. Os entrevistados (01, 03, 06) que trabalham no departamento de sustentabilidade informaram que há diversas leis que se aplicam ao negócio da “CCHS”, e que inclusive a organização precisa da autorização de diversos órgãos diferentes para desempenhar suas atividades. E o departamento de sustentabilidade precisa manter contato constante com alguns

desses órgãos como o IAP (Instituto Ambiental do Paraná) – de nível estadual,a SEMA (Secretaria do Meio Ambiente) – de nível municipal, dentre outros.

Algumas áreas como produção e manutenção são treinadas sobre como agir em casos de algum acidente ambiental dentro da “CCHS”. Além de medidas práticas diárias, os entrevistados também mencionaram o Programa Aterro Zero também citado no Código de Conduta. As narrativas abaixo, são de funcionários do departamento de sustentabilidade e de um estagiário de manutenção, e permitem identificar em cada narrativa características do contexto organizacional.

Ae também tem a parte mais técnica que seria, tem o registro de indicadores, saída de resíduos, metas. Se um sai fora, tem que fazer a justificativa, saber o porquê um saiu fora. Se ele sai constantemente, ou tá vindo a aumentar constantemente. Ir na área entender o que tá acontecendo, e ali de repente fazer um projeto ou um trabalho que aquela área que tá aumentando o resíduo, tá aumentando o descarte, pra que venha a fazer a redução. De repente é um colaborador novo que entrou, não sabe como é que faz a separação então você treina. De repente é um resíduo novo que entrou e a gente não conhecia e tá se misturando ae você poderia dá uma outra destinação (ENTREVISTADO 02).

Eu sou bem chata com isso, mas porque assim dá muita dó! Tem muita coisa que é muito desperdiçado. É lógico eu não sou perfeita, eu não vou dizer para você que às vezes eu pego uma comida no meu prato e sobra. Eu não esqueço as vezes uma luz? Não! eu esqueço. Não sou perfeita em nenhum desses itens de sustentabilidade. Mas a gente tenta aplicar alguma coisa né. Principalmente a questão dos recursos naturais. E o que eu vejo, que eu percebo que ainda está muito precário, é a questão do resíduo na cidade. Hoje eu não sei como que eles fazem a destinação, tem vez que na minha casa passa ONG, tem vez que não passa. Esse investimento sabe? Essa importância de cada município, [...] Mas eu sinto muita falta, muitas vezes disso, eu quero separar o resíduo certo na minha casa, mas às vezes não tem quem vai lá pegar ele. Então eu tento pelos recursos, tipo água e energia... (ENTREVISTADO 01)

Eu falei para você sobre o Aterro zero, então era uma meta nossa. Foi em 2017 que a gente atingiu, 100% das aparas nossas não vão para aterro mais. Aplicação de sustentabilidade em uma empresa mais sustentável tá nessas ações que agente implementou. Eu vejo dessa forma (ENTREVISTADO 03).

Na nossa área já tem lá dentro a parte de meio ambiente, ae tem os toneis certinhos pra separar, porque lá a gente não pode misturar os resíduos [...] Que é um sistema caso aconteça algum acidente com óleo, ae já tem o kit lá, pra você poder separar e não ir produto químico na água. Lá na nossa parte essas coisas são bem separadas [...] Lá é uma boa prática, você acaba pegando o hábito. Hoje eu já me acostumei (ENTREVISTADO 05).

As narrativas confirmam os direcionamentos sobre sustentabilidade do Código de Conduta, e demonstram uma interiorização do documento, uma vez que não foi feita nenhuma pergunta sobre o Código de Conduta aos entrevistados, e ainda assim, em suas narrativas eles descrevem o que está escrito no documento.

Uma ação da “CCHS” que foi observada pela pesquisadora, é que em todas as salas há um adesivo colado próximo ao apagador de luz, com uma mensagem avisando que ao sair da sala, as luzes devem ser apagadas e ar condicionado desligado. Esta orientação consta no código de conduta, e com o adesivo em todas as salas, os agentes desenvolvem tal ação com maior facilidade. Há lixeiras de coleta seletiva espalhadas por toda fábrica. E há ainda algumas outras ações que foram mencionadas pelos entrevistados, como a reutilização total da água dos sanitários e a economia de energia e de descartáveis por parte dos funcionários.

A gente costumava deixar os computadores ligados de um dia pro outro. Por que demorava muito pra ligar no dia seguinte. E ae fizeram uma campanha, pra que você desligasse o computador, pra que economizasse energia enquanto você não está no escritório. E ae teve a redução de custos (ENTREVISTADO 09).

As narrativas dos entrevistados (01, 02, 03, 04,09) mostram o que Bourdieu (1982) propôs em sua teoria. Os indivíduos são agentes, uma vez que são dotados de um senso prático, que é desenvolvido pelo encontro do *habitus* com o campo. A “CCHS” que é o campo estabelece as condições sociais de existência, enquanto cada agente que está inserido neste campo vai se socializando com as ações estabelecidas e moldando de forma inconsciente suas ações e percepções sobre a sustentabilidade. O código de conduta orienta que estruturas cognitivas duradouras influenciam a percepção e situação adequada dos agentes. Desse modo, os agentes vão modificando suas ações não só dentro da “CCHS”, mas também nas outras estruturas em que estão inseridos. Em algumas narrativas os entrevistados informaram que passaram a separar lixo, economizar água e eletricidade em suas casas também.

Ao analisar as fontes midiáticas foram encontradas notícias que relatam a participação da “CCHS” em eventos com o tema sustentabilidade.

Correr pelo meio ambiente é o novo desafio da “CCHS” para fechar 2016. A empresa, uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo e reconhecida principalmente por suas ações e projetos em inovação e responsabilidade socioambiental, entra no Circuito Eco Run, que acontece no dia 27 de Novembro, no Jockey Clube de São Paulo, e que leva às ruas a conscientização sobre a sustentabilidade (DOC.10).

“Nosso principal objetivo é demonstrar os valores da “CCHS”, incentivando colaboradores e parceiros a ter uma vida mais saudável e consciente. Entre clientes e funcionários de São Paulo, já estamos com cerca de 150 inscritos, um número expressivo para uma primeira participação”, diz o – Gerente de Sustentabilidade da “CCHS” (DOC. 10).

Nos documentos midiáticos não foram encontradas muitas informações que remetem à um *habitus* da “CCHS”. Todavia, a narrativa acima evidencia a existência de um *habitus* compartilhado dentro da “CCHS”, pois houve 150 inscritos dentre funcionários e clientes. Ao participar de eventos como o mencionado acima, a empresa cria uma percepção externa de uma organização envolvida com a sustentabilidade.

O Código de Conduta, os entrevistados e as fontes midiáticas mostram um *habitus* socialmente construído pela estrutura objetiva e incorporado pelos agentes, sempre remetendo à mudança de comportamento. Pois, para que a sustentabilidade seja incorporada pelos indivíduos da “CCHS” faz-se necessária uma mudança de comportamento dentro da organização.

Os agentes devem incorporar esse *habitus* da “CCHS” até porque estão sujeitos a esta estrutura, por meio do contrato de trabalho. O entrevistado 08 em sua narrativa, explica que tudo em relação ao meio ambiente deve ser seguido pela fábrica, caso algo não esteja em conformidade é necessário parar e implementar de acordo com as orientações da organização. A “CCHS” se impõe aos agentes como uma condição objetiva de existência, assim os agentes devem reproduzir a estrutura social na qual estão inseridos. A narrativa do entrevistado 08 retrata que os funcionários não tem opção de agir de modo sustentável, ou não, dentro da organização eles são obrigados a seguir as regras da “CCHS”.

Tem resistência, mas é assim, quesito ambiental eles não tratam como algo a mais. É um fator restritivo. Então, a área ambiental vai ver o que precisa pra ter a conformidade ambiental, e parte do processo produtivo tem que se adaptar. Então não é uma questão de tentar implementar. É uma questão de implementar e ter que seguir as regras. Se não tiver conforme ambientalmente tem que parar e se readequar (ENTREVISTADO 08).

A narrativa mostra, que o *habitus* na “CCHS” deve ser uma reação às solicitações do campo (BOURDIEU 1996, 2012). O campo impõe e os agentes com a prática diária, transformam as regras e orientações em um *habitus* adquirido. Em relação aos outros agentes a que o código de conduta se aplica, como fornecedores e clientes não é possível saber se todos os direcionamentos do código se transformam em disposições incorporadas.

Desse modo, conclui-se o *habitus* como a interiorização das orientações dadas no Código de Conduta, os agentes que estão no campo interiorizaram todos os direcionamentos sobre sustentabilidade, tornando-os disposições duráveis interiorizadas.

O documento de Princípios de Governança Corporativa estabelece a hierarquia na “CCHS” bem como a função do Presidente e diretores. O documento pede que membros do conselho de Administração da “CCHS” tenham algumas características como conhecimento, participação significativa, expertise, boa comunicação, status profissional, visão e liderança. Essas características exigidas aos membros da diretoria devem ser utilizadas a favor da “CCHS”.

Julgamento e Conhecimento - Demonstra julgamento e conhecimento na capacidade de avaliar a estratégia da empresa, os planos de negócios, a avaliação de outras questões-chave.

Participação Significativa - Sendo um participante ativo e investigador.

Comunicações - Comunica-se livremente com outros membros do Conselho. Faz perguntas perspicazes e levanta perspectivas instigantes.

Expertise - Atende às necessidades específicas da diretoria. Disponibiliza a especialização do indivíduo para o Conselho.

Visão e Liderança - Compreende a filosofia e estratégia da Companhia. Compartilha os valores da empresa, é honesto.

Status Profissional - Reputação nos negócios e profissional e comunidades nas quais o Diretor opera. Representa apropriadamente a Companhia em tais comunidades (DOC. 05).

As informações disponíveis no documento fazem menção a um *habitus* imposto pela “CCHS” aos agentes do campo. Os Princípios de Governança Corporativa demonstram o interesse da “CCHS” em unificar o *habitus* de indivíduos que compartilham o mesmo grupo. A Presidência e os Diretores como responsáveis pela organização, e por vezes responsáveis por repassar o *habitus* da “CCHS” aos demais agentes do campo, necessitam compartilhar das mesmas práticas e ações. Pois a alta gestão tem um papel de replicar o *habitus* da organização aos demais agentes.

Nas narrativas dos entrevistados e fontes midiáticas não houveram informações que pudessem complementar as informações dos Princípios de Governança Corporativa. Porque não foi entrevistado nenhum diretor da organização, e por se tratar de um documento interno não há informações na mídia. Contudo, entende-se o documento como algo que gera um *habitus*, pois é um documento similar ao Código de Conduta, no entanto voltado à alta direção da organização.

A política integrada da “CCHS” tem três principais pilares: Qualidade, Meio ambiente e Saúde e Segurança. E é apresentada a todos que visitam alguma unidade da “CCHS”. No primeiro dia em que a autora desta pesquisa foi até a empresa para realizar as entrevistas, antes de entrar, foi necessário assistir dois vídeos em uma sala na portaria. O primeiro vídeo era sobre como andar pela fábrica, dando orientações mais voltadas para a segurança, como por exemplo, orientando andar sempre pela faixa de pedestre, segurando nos corrimãos, utilizando touca, óculos e jalecos no caso de entrar no setor de produção. E alertando que não era permitido tirar fotos, ou andar sozinho pela fábrica.

O segundo vídeo apresentava a política integrada da “CCHS” enfatizando a qualidade de seus produtos, o cuidado que a empresa tem com o meio ambiente e com a saúde e segurança de seus funcionários. A obrigatoriedade de assistir os dois vídeos antes de entrar na organização, é uma forma de ir criando uma disposição incorporada em quem adentra o campo. Essa ação adotada pela “CCHS” trata-se de uma prática, que pode inculcar um *habitus* em quem assiste aos vídeos. As informações apresentadas nos vídeos criam uma percepção e preparam a ação do agente para quando este entrar em contato com o campo.

Ainda sobre a política integrada, em todas as salas que foram visitadas pela autora havia um quadro da política integrada na parede. Um quadro pequeno onde constam os objetivos da política integrada, e com os seguintes dizeres: “Para cumprir a política, a “CCHS” Brasil incentiva a responsabilidade pessoal e intransferível em seus funcionários”.

Esta prática da “CCHS” é algo estruturado-estruturante, uma vez que é algo que se constrói fundado na incorporação da divisão objetiva e organiza os comportamentos ao produzir efeitos mentais. Os agentes, ao se depararem diariamente com um quadro que orienta o que fazer, na medida em que vão se socializando no campo, acabam por internalizar tal informação. Ao internalizar a política integrada promovem sua externalização respondendo às solicitações do campo.

Cada indivíduo possui um *habitus* primário, e um *habitus* secundário. O *habitus* primário é tudo que foi incorporado pelo indivíduo nas suas primeiras socializações, e pode interferir em seu *habitus* secundário, que é aquilo que é incorporado dos diferentes campos sociais que frequenta (THIRY-CHERQUES, 2006).

Cada agente tem um *habitus* de acordo com sua história individual e coletiva. O que faz com que cada agente reaja de uma maneira em relação aquilo que é colocado pela estrutura objetiva sobre sustentabilidade. Diante disso, pode ser que alguns agentes tenham maior dificuldade de incorporar o que é imposto sobre sustentabilidade pela “CCHS”. Nas narrativas foi possível identificar que cada agente traz uma “moral” do que consideram certo, para que a sustentabilidade ocorra dentro da “CCHS”.

Mas sim, a gente ouve muitas pessoas falando ai que não é importante! Ou as vezes, você tá lá passando o treinamento e a pessoa não está prestando atenção. Depois você vai lá na máquina, e vê aquela mesma pessoa fazendo errado, descartando errado, ou aquele setor. [...] Vamos dizer que tem laranjas podres em todos os lugares. Porque a questão ambiental é muito opinião também, às vezes você vai encontrar um que é mais ou menos, porque conscientização é muito complicado tem que vir muito da pessoa também né (ENTREVISTADO 01).

A gente trabalha com pessoas, sempre tá trocando, e querendo ou não sempre a visão das pessoas lá fora, não é tão... não tem a visão sustentável, e quando ela chega aqui na “CCHS” ela tem que enquadrar nessa visão. Então a gente tem que, não mudar a consciência. Mas tentar pôr um pouquinho na cabeça do colaborar, que a empresa trabalha com um programa e que isso depende muito das pessoas. Muitas vezes ela não faz em casa, a separação de resíduos, então quando ela entra aqui, ele tem que fazer isso (ENTREVISTADO 02).

A gente envolve eles, mas hoje a gente tem uma dificuldade muito grande de retorno. Não é voluntário. [...] A gente vai faz a inspeção e manda pro supervisor. O supervisor não vai lá e fala: Olha tem que produzir, mas tem que produzir com sustentabilidade, tem que se preocupar com os descartes, tem que se preocupar com os resíduos que você tá gerando, com a energia que você tá gastando. Não tem isso! [...]

Apesar de a gente ter hoje uma matriz de competência que traz as responsabilidades, através da política integrada de meio ambiente, com qualidade, segurança. Hoje a gente, por exemplo, no meu setor eu sou assistente, quais são as minhas atividades de assistente? Mesmo se eu não fosse desse setor. Por exemplo, aqui é o setor de qualidade, quais são as atividades, eu tenho que desenvolver tudo isso. Mas o meu supervisor ainda vai ter que trabalhar comigo parte de segurança, parte de qualidade, e meio ambiente. Então teria que estar envolvido, e entender como uma funcionalidade dentro da atividade de cada um. Mas ainda não é feito. Falta todo mundo entender, que tipo... não é a área de sustentabilidade que tem que se preocupar com isso, mas vocês. Porque tá nas atividades de vocês, para entender que tem que ser feito. (ENTREVISTADO 06).

As narrativas dos entrevistados do departamento de sustentabilidade, mostram haver algumas dificuldades na incorporação das práticas sustentáveis da organização. Para o entrevistado 01, alguns indivíduos parecem demorar mais para entender a importância da sustentabilidade dentro da organização, ou parecem não ter a noção da importância de sua ação individual. Enquanto alguns levam o que aprenderam sobre sustentabilidade na organização para casa e para outros ambientes. O entrevistado 02

acredita que a dificuldade existe devido a falta de conhecimento sobre sustentabilidade por parte de algumas pessoas, quando entram para trabalhar na “CCHS”, mas é possível modificar o pensamento dessa pessoa. E o entrevistado 06 relata que existe uma dificuldade de retorno por parte de outras áreas, o que por vezes é reflexo do supervisor que não cobra. Salienta que é preciso as pessoas entenderem que é necessário existir sustentabilidade na atividade individual de cada um.

Essa diferença se explica devido ao *habitus* primário e secundário que cada agente possui. Enquanto um indivíduo em suas primeiras socializações já pode ter vivido algo que remeta ao cuidado com meio ambiente e assim obter facilidade para incorporar a sustentabilidade da “CCHS”. Essa socialização está também ligada à aquisição de capital cultural de cada indivíduo. Enquanto isso, um outro indivíduo pode nunca ter tido uma conscientização ou contato com a sustentabilidade e devido a isso achar que não é importante.

Por meio dessas narrativas, conclui-se que cada agente incorpora de uma forma diferente a sustentabilidade. Compartilham o mesmo espaço social e estão inseridos no mesmo campo, no entanto possuem histórias diferentes o que faz com que suas opiniões tornem-se diferenças simbólicas.

A “CCHS” realiza ainda algumas atividades para incorporar a sustentabilidade em seus funcionários, “Tem um projeto chamado sementes aqui, que tem um pessoal que ele é formado para disseminar alguns conhecimentos dentro da empresa” (ENTREVISTADO 01). Por meio do projeto sementes a organização consegue passar suas ideias aos outros, porém com a ajuda dos próprios funcionários, que se interessam pelo assunto. Além do projeto sementes,

Existe também alguns trabalhos internos, como o momento rampa que fala alguma coisa sobre o meio ambiente. Existem algumas campanhas nos dias da semana, por exemplo, que vai ter agora da água. É feita uma campanha de conscientização, ae os colaboradores, divulgam uma mensagem (ENTREVISTADO 02).

Ela divulga pelo intranet, divulgar relatórios? Ela emite alguns comunicados. A gente conseguiu reutilização de 100% da água pra utilizar nos vasos sanitários, por exemplo, isso foi divulgado em um comunicado (ENTREVISTADO 09).

Momentos e ações rápidas, como o projeto Sementes, momento rampa e emissão de comunicados sobre sustentabilidade, são constantemente utilizados pela “CCHS” como forma de não deixar que os funcionários se esqueçam de pequenas

práticas, ou do cuidado que devem ter com o meio ambiente. Além de ações com um objetivo estruturante, ao longo do ano, a “CCHS” também desenvolve em datas específicas algumas ações nas quais os funcionários podem vivenciar algo que foi feito de modo sustentável, como por exemplo, “Igual essa semana, semana do meio ambiente. Eles mandaram um comunicado, e fizeram uma refeição diferenciada no refeitório, reaproveitando cascas de alimentos” (ENTREVISTADO 04).

Por meio de tal prática estruturante a “CCHS” é capaz de desenvolver uma percepção em funcionários que ao consumirem alimentos reaproveitados, podem perceber uma nova forma de consumo ou reaproveitamento.

Na maioria dos documentos midiáticos encontrou-se um *habitus* relacionado ao capital cultural e social. Pois foram encontradas notícias nas quais a “CCHS” desenvolve ações voltadas à sustentabilidade em parceria com outras entidades. Parcerias que procuram incorporar não o que é sustentabilidade, mas o que é a sustentabilidade na “CCHS”.

O Seminário de Embalagens e Sustentabilidade pretende ser um espaço para a discussão de temas como: impactos no meio ambiente, papel da indústria e função do consumidor. O evento vai reunir representantes de empresas, da indústria, da cadeia de fornecedores, da sociedade civil, acadêmicos e a participação do consumidor. Serão discutidos métodos e formas de descarte corretos, modo de uso, inovações na indústria, além de apresentações de cases de sucesso, voltados às causas sustentáveis. [...] Diante do tema, algumas questões delicadas são levantadas: Por que mais embalagens podem significar menos impactos ambientais? Como embalagens influenciam a cadeia de consumo e por que aterrarr pode fazer mais sentido que reciclar? Para o gerente de sustentabilidade da “CCHS”, várias pesquisas trazem a discussão de volta para o campo da ciência e prometem mudar a sua visão. “Leigos geralmente restringem a problemática ambiental das embalagens a resíduos que devem ser reciclados. Sem base científica, deixam as emoções guiar o raciocínio, o que prejudica a causa, e esta simplificação é perigosa” (DOC.10).

A partir do momento em que a “CCHS” utiliza seu capital social para transformá-lo em um capital cultural incorporado naqueles que ouvem, lêem ou assistem suas práticas de sustentabilidade, contribui para incorporar nestes um *habitus*. Pois cria uma percepção de sustentabilidade a partir do que é feito por ela.

Conclui-se que o *habitus* na “CCHS” identificado nas narrativas da Política Integrada, dos entrevistados e da mídia, indicam um *habitus* formado a partir de imposições e conscientização. Imposições que estão nos documentos da organização e devem ser seguidas pelos funcionários; e conscientização dos agentes do campo, por

meio de campanhas de reutilização e reaproveitamento, e emissão de comunicados que informam para o uso consciente de recursos na organização. Os próprios agentes entendem que as ações distintas de alguns agentes do campo são devido à conscientização que cada um teve ou tem sobre a importância da sustentabilidade.

As certificações da “CCHS” também constituem um *habitus* nos agentes do campo. Pois a maioria das certificações orientam condutas, e práticas dentro de uma organização.

A ISO 14001 é uma norma que especifica requisitos de um Sistema de gestão ambiental que permite que uma organização desenvolva práticas e metas ambientalmente sustentáveis. É uma das normas de gestão mais complexas, pois trabalha com a mudança de comportamento coletivo (DOC.07)

“A evolução da planta de Londrina é notória, pois em menos de um ano conseguimos três certificações (ISO 9001, ISO 14001 e FSSC 22000). Em relação à certificação FSSC, considero um divisor de águas para o negócio, porque traz mais competitividade para a “CCHS” em virtude da complexidade envolvida nas demandas exigidas por esta certificação”, diz [...], Diretor Industrial da Divisão de Flexíveis (DOC. 09).

Para que a “CCHS” obtenha e mantenha uma certificação, é necessário uma modificação e padronização de comportamento tanto dos agentes, como do próprio campo. Sendo assim, as certificações contribuem para a construção do mundo social, e conforme Bourdieu (2001) é mais uma reprodução e transformação do mundo que já existe, ou seja, as certificações transformam o campo por meio de sua implementação na organização.

A certificação 14001, por exemplo, é uma norma que faz com que a sustentabilidade seja algo praticado dentro da organização. E para que isso aconteça são necessárias ações coletivas. É preciso que toda a fábrica se envolva para que a sustentabilidade possa acontecer. De acordo com um dos entrevistados, são as auditorias que fazem com que as práticas de sustentabilidade se mantenham ativas na “CCHS”, pois “o que vai fazer que o sistema se mantenha vivo é as auditorias, se parar as auditorias o povo acomoda e para” (ENTREVISTADO 07).

[...] porque como a gente tem a ISO, a gente precisa trabalhar bastante essa questão de resíduo, descarte correto. Tem a parte de eficiência, que entra na parte de energia [...] (ENTREVISTADO 01)

A gente passou agora pra versão mais nova que é a ISO 14001, que agora tem até certo ano pra quem quer manter, tem que atualizar. Agora mudou a versão. Aí vem mais normas, ela é um pouco mais rígida, e a gente passou por auditoria agora. Só estamos aguardando o auditor no dizer se vai nos indicar (ENTREVISTADO 02).

Hoje com a 14000 a gente tem que cobrar tudo essa parte, essa ligação. Então desde o nosso cliente que exige o produto, a gente vê muitos clientes que pedem um desenvolvimento maior voltado pra sustentabilidade do produto (ENTREVISTADO 06).

As certificações constroem um *habitus* coletivo no campo. O *habitus* adquirido devido às certificações não pode ser considerado isoladamente do campo, pois as certificações moldam cada campo de acordo com seu objeto, neste caso, de acordo com a atividade desempenhada pela organização. E de acordo com as exigências de cada certificação. A certificação 14001, por exemplo, contribui para comportamentos voltados ao consumo de água e energia dentro da organização, pois é uma certificação que exige requisitos ambientais.

Ao buscar narrativas sobre certificações em fontes midiáticas, relacionando a “CCHS” encontrou-se somente uma notícia. Que aponta as certificações como parte de metas globais estabelecidas pelo espaço social no qual a “CCHS” está inserida, logo, certificações são um *habitus* de grupo de organizações que estão inseridas no mesmo espaço social. Corroborando para a afirmação de Bourdieu (1997, 2012) de que todo campo, jamais escapa as imposições do espaço social.

Para muitas das empresas, a certificação também vem ao encontro de metas globais, que estabelecem o percentual de economia de ativos energéticos que as subsidiárias brasileiras precisam alcançar. Para a americana “CCHS”, maior fabricante mundial de embalagens, a redução prevista de 2010 a 2020 é de 10% [...] (DOC. 10).

Os documentos, as entrevistas e as fontes midiáticas mostram que as certificações são um *habitus* imposto pelo espaço social, pois é o que orienta práticas e classificações dentro do campo. Os agentes devem incorporar os requisitos exigidos na ISO para que o campo funcione adequadamente. O *habitus* adquirido por certificações tem um caráter estratégico, uma vez que faz com que os agentes lidem com situações imprevistas e em modificação. Uma certificação depois de implementada, requer uma mudança coletiva formando uma matriz de ações que faz com que as tarefas sejam

executadas em conformidade. A certificação deve se tornar uma coletividade individualizada e uma individualidade coletiva em toda a organização.

O *habitus* da “CCHS” a respeito da sustentabilidade consiste em mudança de comportamento, conscientização e imposições. As três práticas adotadas pela “CCHS” são meios de incorporar a sustentabilidade nos agentes do campo. A mudança de comportamento é gerada pelo fato dos agentes do campo terem que agir em conformidade com o Código de Conduta e com os Princípios de Governança Corporativa. A conscientização é gerada com a política Integrada da “CCHS”, pois esta é voltada para a conscientização dos indivíduos, principalmente sobre o meio ambiente. Enquanto as certificações são imposições que constituem um *habitus* coletivo, tanto no sentido de ser adotado por todas as subsidiárias da “CCHS”, tanto pelo fato da obrigatoriedade de conformidade para todos os agentes do campo.

A sustentabilidade é incorporada pelos agentes do campo, devido a necessidade do cumprimento daquilo que é normativo dentro da “CCHS”. O cumprimento das normas e regras impostas pela “CCHS” por meio do Código de Conduta, Política Integrada e certificações tornam-se incorporadas nos indivíduos devido ao processo de socialização e prática diária.

Os agentes criam uma percepção de sustentabilidade de acordo com o que é imposto pelo campo, enquanto estrutura objetiva. A noção de sustentabilidade dos agentes é conforme o que incorporam do código de conduta, política integrada e certificações. Por meio das narrativas entende-se que a sustentabilidade para os funcionários é aquilo que eles veem dentro da CCHS.

Perguntou-se aos entrevistados qual sustentabilidade eles identificavam no dia a dia, tanto dentro da organização, como fora. Os entrevistados, em sua maioria, mencionaram enxergar a sustentabilidade nas práticas que aprendem ou praticam dentro da “CCHS”. As narrativas de cada funcionário mostram que eles carregam consigo valores culturais e significados que adquiriram certamente dentro da própria organização. O que eles identificam como sustentabilidade é algo que é compartilhado dentro da organização.

Acho que pra mim ela é muito um, é um ciclo né. Uma pessoa sustentável é ela ter consciência naquilo que ela tá fazendo, tanto social quanto ambiental. Mas, principalmente ambiental. É aplicando na sua casa, separando seus resíduos, economia de água, economizando energia, de repente procurando eletrônicos com mais eco eficiência energética. Buscando no mercado, de repente até um papel, ver se aquilo vem de um selo verde, hoje ninguém vê isso. [...] Eu vou comprar esse aqui, porque mesmo sendo um produto mais caro, é um produto com certificado. O que vai acontecer? Vai obrigar empresas a trabalhar, a fabricar. Então, isso é um programa ecoficiente legal, até mesmo pequenas coisas eu vejo das pessoas ter essa consciência. Eu não faço de comprar produtos mais caros porque tem selo ambiental, mas das outras partes eu faço, é que esse é o mais... Essa parte é mais complicado. Mas as outras coisas eu faço. Mas é uma coisa que eu acho que deveria ser feito por todos, mas é raridade. Isso é igual eu falei, ainda não chegou. Por que ainda não chegou, você já pode começar mudar você mesmo ali na sua casa. Eu vejo, eu moro em condomínio, eu vejo lá no meu condomínio como separa as coisas, então tipo assim, se você não começar ali nas mínimas coisas, economizando água, energia, e de repente ir ali comprar um eletrodoméstico. Ah! Do eletrodoméstico eu já comecei ver se mais ecoeficiente. Ah, esse aqui é D, esse aqui é A. Água tem lavadoras que você lava usando menos água e o tempo da lavagem é menor, então isso você já olha. Muitas vezes você paga um pouco mais, mas tem uma economia ali na água, na energia, mas no longo prazo (ENTREVISTADO 02).

Acho que na coleta, na questão de não jogar lixo na rua, sempre deixar organizado. Não ter desperdício de água, economia de energia. Na empresa são as mesmas coisas, claro! Mas também na organização da limpeza, nas auditorias, na coleta seletiva, que lá o volume de lixo lá é muito grande, então acho que destinar correto é uma prática muito legal. Até o manuseio de químicos ali de sempre deixar tudo certo, temos muitos químicos, então qualquer coisa que se derrama de químico ali vai danificar a água o solo, então acho que a questão de policiar mesmo, um policiar o outro pra manter essas boas práticas. Sempre mitigar a possibilidade de a empresa causar algum dano à sociedade (ENTREVISTADO 08).

Eu vejo muito educação que a gente acaba tendo lá, a gente tenta transferir pro pessoal né. A questão da separação de lixo. A questão social também se envolvem, acho que a empresa ela emprega bastante funcionário, funcionário da região. Também Desenvolve em parcerias com projetos. Mas no meu dia a dia mesmo eu tento ajudar o próximo da maneira que eu posso e separar o lixo, é o que eu consigo atuar (ENTREVISTADO 09).

É mais esse negócio de reciclagem mesmo, aqui em casa, por exemplo, passa coleta toda semana e a gente separa pet, reciclado. Acho que é mais ou menos o que a gente faz no dia a dia na empresa também (ENTREVISTADO 10).

O entrevistado 02 relata que é necessário ter consciência ao consumir, consciência tanto para comprar produtos ambientalmente corretos, como tentar reduzir o consumo de alguns recursos. Coloca que se todas as pessoas agissem de modo consciente incentivaria as organizações a fabricarem produtos ambientalmente corretos. Sua narrativa remete a orientação que consta no código de conduta, onde sugere que os funcionários tomem pequenas medidas diárias como economia de água e energia. O

entrevistado 08 também vai pela linha da economia de recursos e de coletiva seletiva, e acrescenta que é necessário um policiamento mútuo para que não ocorram danos ao ambiente. Os entrevistados 09 e 10 afirmam praticar em sua vida pessoal o que aprendem dentro da “CCHS”, principalmente em relação à reciclagem e coleta seletiva.

Por meio da análise dos documentos que constituem um *habitus* na “CCHS”, percebeu-se que a sustentabilidade que é incorporada no campo, é uma definição voltada à práticas de reciclagem, diminuição de consumo e reutilização de recursos. Essas práticas podem ser consideradas sustentáveis, e permitem que a “CCHS” crie um significado de sustentabilidade para seus *stakeholders*, funcionários e sociedade em geral, no entanto é um significado paradoxal e até mesmo contraditório porque a “CCHS” produz embalagens plásticas, logo, produz um produto que se torna lixo. E suas práticas estão voltadas mais para a preservação do negócio, do que voltadas para a preservação do meio ambiente como um todo.

O *habitus* da “CCHS” são as disposições duráveis incorporadas sobre sustentabilidade por cada agente que está inserido no campo. A sustentabilidade é incorporada pelos agentes no processo de socialização e por meio de imposições que vem da estrutura social objetiva.

Encerram-se aqui as discussões sobre o *habitus* da “CCHS” sobre a sustentabilidade, e no próximo subcapítulo apresentam-se os capitais mobilizados no campo, que contribuem para a formação do *habitus*.

4.1.3 Os Capitais Mobilizados no Campo

Este subcapítulo pretende cumprir com um dos objetivos específicos da pesquisa, que compreende identificar por meio da análise de narrativas, os capitais mobilizados no campo. Bourdieu (1979, 1996, 2012) em seus estudos observou a predominância de três capitais nos campos em que analisou, sendo eles: o capital econômico, o capital cultural e o capital social. Esses três capitais se fizeram presentes em todos os campos analisados por Bourdieu, que também advertiu sobre a existência de outros capitais, como por exemplo, o capital científico, o capital informacional, dentre outros. Nesta análise, além dos três capitais já mencionados, foram identificados outros dois, o capital tecnológico e o capital reputacional.

Para identificar os capitais mobilizados no campo, analisou-se as narrativas produzidas pelos entrevistados, os documentos da organização e as fontes midiáticas. Inicia-se a análise pelo capital econômico. Bourdieu (2001, 2012) definiu como capital econômico os bens e os rendimentos econômicos, ou seja, tudo aquilo que engloba dinheiro e patrimônio. Desse modo, constituem o capital econômico da “CCHS” suas 50 unidades fabris, seus equipamentos, veículos, produtos, ações e investimentos realizados em diversos segmentos como inovação, projetos de sustentabilidade, dentre outros.

Por meio de estratégias de investimento como aquisições de novas unidades a empresa conseguiu ampliar e multiplicar seu capital econômico para as quatro regiões do mundo. A empresa tem intensificado seus investimentos, principalmente no Brasil, o que é justificado pelo fato de sua maior unidade fabril da América latina estar localizada neste país. Ao analisar os documentos da “CCHS” a empresa apresenta todos os investimentos que possibilitaram o aumento de seu capital econômico. Em seu relatório trimestral tem-se que: “O faturamento líquido de US\$ 666 milhões de embalagem nos EUA no primeiro trimestre de 2018 representou um aumento de 2,6% em relação ao mesmo período de 2017”. Enquanto que “As vendas líquidas de embalagens na América Latina de US\$ 169,4 milhões no primeiro trimestre de 2018 representaram uma queda de 4,8% em relação ao mesmo período de 2017”. O patrimônio líquido da “CCHS” é de aproximadamente US\$ 3.624,4 bilhões. (DOC. 04).

Os lucros obtidos pelas unidades nos EUA e pelas subsidiárias na América latina no ano de 2017 são diferentes. O que se explica devido ao fato de seu percentual de vendas na América do norte ter sido 70%, enquanto na América Latina correspondeu a 18%. E outras regiões representaram 12% das vendas da organização. O capital econômico da “CCHS” concentra-se em seu país de origem onde as atividades já são mais antigas e consolidadas e possui um ambiente econômico mais favorável. No relatório anual da “CCHS” há uma nota onde o presidente esclarece que o ambiente econômico no Brasil se degradou de forma gradual a partir do segundo trimestre de 2017 influenciando as vendas no país (DOC. 04).

Além de seu capital econômico que é reproduzido por meio de suas atividades, a “CCHS” transfere parte de seu capital econômico aos acionistas que investem na organização. De acordo com o relatório publicado na área de relacionamento com investidores, “desde 1922, a “CCHS” paga dividendos aos acionistas, e em 2017,

aumentamos nosso dividendo pelo 34º ano consecutivo, ganhando lugar na prestigiada lista de S & P *Dividend Aristocrats*" (DOC.04). Nos documentos analisados as narrativas são voltadas para mostrar os investimentos da "CCHS" em equipamentos, novas unidades, e rendimentos destinados aos acionistas. O capital econômico apresentado nos documentos engloba o patrimônio, as máquinas e quantidade monetária possuídos pela "CCHS". Por meio da análise de documentos da "CCHS" foi possível extrair de algumas narrativas menções sobre o capital econômico da organização.

Com o objetivo de otimizar a produtividade de embalagens flexíveis, a "CCHS" adquiriu uma impressora flexográfica UTECO, no valor de R\$ 12 milhões para a unidade de Londrina no Paraná (DOC.07).

"A ampliação de Três Lagoas está em linha com nossa estratégia de crescimento para o Brasil. Somos otimistas em relação ao país, à economia e ao mercado. Nossa foco é aumentar a eficiência de nossas operações para continuarmos inovadores e competitivos, em um trabalho muito próximo e colaborativo com nossos clientes" (DOC.07)

"O lucro operacional aumentou US \$ 20 milhões em comparação ao ano passado, com forte melhora em todos os nossos segmentos de negócios. Em nossos negócios nos EUA, o lucro operacional aumentou quase US \$ 10 milhões como resultado dos benefícios da *Agility* e das fortes operações em nossas fábricas. Em nossos negócios na América Latina, apesar dos ventos contrários à conversão cambial, o lucro operacional aumentou US \$ 6 milhões devido às contínuas melhorias nos custos variáveis e fixos feitas à luz do ambiente econômico desafiador no Brasil. Nossas equipes no Brasil também fizeram um excelente trabalho mitigando o impacto da greve de caminhoneiros em todo o país durante o trimestre. E no nosso negócio Rest of World, o lucro operacional aumentou quase US \$ 4 milhões, impulsionado pelo forte crescimento das vendas orgânicas de embalagens de produtos de saúde" (DOC.08).

A "CCHS" inaugurou, em 1º de junho, um escritório comercial [...] Com investimento previsto de 500 mil dólares e a contratação de uma equipe comercial, a empresa pretende fazer com que a base peruana seja um centro para suas novas operações na região andina (DOC.09)

A "CCHS" está de casa nova! Investindo no Brasil, inaugura sua nova Sede Comercial Corporativa em um dos maiores polos empresariais de São Paulo, para melhor atender seus parceiros e clientes (DOC.09).

Por meio da análise das narrativas dos documentos percebeu-se que a "CCHS" vem replicando seu capital econômico por meio de investimentos que reduzam seus custos e aumentem sua produtividade. Chegou-se a tal constatação devido às informações disponíveis no site, redes sociais e relatórios, os quais enfatizaram o investimento em equipamentos modernos que produzem mais com menos pessoal, ou que produzem produtos mais modernos. Em relação aos investimentos em sustentabilidade, foram identificadas as seguintes narrativas nos documentos.

Projetos sociais e de Ecoeficiência desenvolvidos a partir de recursos provenientes da coleta seletiva e da venda de materiais recicláveis gerados em nossas fábricas. A renda obtida com o programa **Recicle** financia projetos de entidades sem fins lucrativos e práticas de Ecoeficiência (DOC.07).

Incentivos fiscais fazem parte do conjunto de políticas econômicas que visam facilitar o aporte de capitais em uma determinada área através da cobrança de menos impostos ou de sua não cobrança. Há mais de 10 anos a “CCHS” usufrui deste benefício para apoiar projetos culturais e ambientais nas comunidades onde está inserida (DOC.07).

Sobre sustentabilidade e capital econômico nos documentos há essas duas informações. O Projeto Recicle é conhecido por todos entrevistados e inclusive existe na unidade pesquisada. No entanto, nenhum entrevistado demonstrou conhecimento sobre os incentivos fiscais utilizados para apoiar os projetos. Os entrevistados não ressaltaram investimentos em equipamentos, expansão das unidades fabris ou algo relacionado a um bom retorno aos acionistas. Contudo, as narrativas demonstraram que a “CCHS” utiliza o capital econômico para investir em projetos de sustentabilidade como forma de reduzir os custos da fábrica. O que se assemelha ao objetivo encontrado nos documentos, pois o maior propósito recai em redução de custos como forma de aumentar o capital econômico.

As narrativas retiradas dos documentos da “CCHS” falam dos muitos investimentos que a organização realiza, e narram o poderio econômico da organização. Informam ainda que os investimentos realizados em relação à sustentabilidade, não são necessariamente investimentos, pois advém de recursos que a “CCHS” economiza ou de incentivos que recebe.

As narrativas extraídas das entrevistas apresentaram discussões sobre o capital econômico em relação à sustentabilidade. Perguntas sobre quais são os investimentos e a origem do dinheiro investido em práticas de sustentabilidade da “CCHS” foram realizadas. Quando questionados sobre os investimentos destinados para a sustentabilidade, os entrevistados não souberam dizer com exatidão o quanto é investido e quais são os investimentos. Somente os entrevistados que trabalham no departamento de sustentabilidade souberam explicar como se dão os investimentos para área.

E existe um orçamento de quando você descarta um resíduo. Tem uns dois/três tipos de resíduos, que ele faz parte do Projeto Recicle. Esse Projeto Recicle toda a renda, venda... todo o dinheiro da venda desse recicle é revertido pra fazer projetos sustentáveis da empresa. [...] Quando você tem um projeto que ele dá um *payback*, [...] por exemplo, um projeto que o retorno financeiro demoraria mais de 3 anos, então, você faria com esse dinheiro do projeto Recicle. Mas se esse projeto, mesmo que seja sustentável e da área de sustentabilidade ou até mesmo de outro produto, se ele dá um retorno em menos de 3 anos a empresa apoia. Ela investe nesse projeto seu, ela disponibiliza o investimento pra você fazer esse projeto (ENTREVISTADO 02).

[...] os investimentos que tem para sustentabilidade é mais interno, então para própria empresa mesmo. Por existir uma área, já existe um orçamento para a gente trabalhar durante o ano em prol do meio ambiente. Para destinação de resíduos, para investimento em estação de tratamento, a gente tem as mãos de obra especializada para estação de tratamento. [...] O nome Recicle não tem muito a ver com o projeto, o Recicle vem de onde vem essa verba. Alguns resíduos que a gente destina e vende [...] esse projeto recicle no passado ele já foi direcionado também pra algumas ações sociais, reconstrução de algumas creches, reforma de alguma sala de creche, que era aprovado e destinado por uma equipe da diretoria. [...] Hoje o custo está muito ligado à sustentabilidade. A redução de recursos, se a gente for analisar o maior custo da fábrica não é o custo da unidade, é com energia elétrica. Então se a gente for ligar isso para sustentabilidade, está bem ligado né? o custo ou investimento, a atuação do negócio, a permanência da empresa no negócio, a estratégia com a redução do consumo de energia. E consequentemente, redução do custo com esse item... fornecer energia para as máquinas, fornecer energia para produzir embalagens (ENTREVISTADO 03).

No final de cada ano é liberado o orçamento pro ano seguinte [...] Cada área libera certo valor pra ser utilizado no ano seguinte. Quais os investimentos que nós tivemos aqui? nós tivemos aqui no tratamento, nós implementamos o reuso de águas, a gente reusa bastante água pra fazer limpezas de calçadas, piso, limpeza em geral...

Temos também aqui o tratamento de solventes, a gente faz a recuperação de solventes, acetato.. a gente não descarta, a gente faz o reuso dos solventes. Foi realizado vários, e vários que estão em andamento, foi feito também no descarte das embalagens, na parte de descarte, é feito o trabalho de reciclagem (ENTREVISTADO 07).

Conforme mostram as narrativas acima, há um capital econômico que é reservado pela organização para ser revertido em práticas de sustentabilidade, e como a “CCHS” ainda transforma alguns resíduos que seriam descartados em capital econômico para serem utilizados em projetos. De acordo com os entrevistados (03, 07), a “CCHS” realizou grandes investimentos relacionados à sustentabilidade na unidade pesquisada, como a construção de uma estação de tratamento de água, e sistemas para reutilização de solventes e tintas, dentre outros. Segundo informações do entrevistado 03, foram investidos mais de R\$1 milhão de reais para a instalação da estação de tratamento de água. Com tal investimento foi possível reduzir os custos com a água além de poupar o recurso. Realizaram-se também investimentos com instalação de teto solar em toda

fábrica, o que possibilita que em dias de sol, durante o dia não seja utilizada energia elétrica para iluminação. Lixeiras de coleta seletiva estão distribuídas em todas as salas e fábrica. Além do investimento em tecnologias que permitem reutilizar algumas matérias-primas que seriam descartadas, como tinta e solvente.

O entrevistado 06, em contrapartida a essas informações, mencionou não acreditar que a sustentabilidade seja uma prioridade de investimentos dentro da organização.

Mas hoje, assim, eu não vejo a gestão ambiental e sustentabilidade dentro da empresa ser uma prioridade de investimento. Tudo a gente tem que passar por várias aprovações, como todo projeto dentro da empresa. Porém, os nossos são bem difíceis de ser aprovados, ou são deixados pra último plano. Então, não vejo de uma forma positiva não (ENTREVISTADO 06).

O entrevistado 06 relata haver dificuldades na aprovação dos projetos que são apresentados pelo departamento de sustentabilidade, o que certamente ocorre devido ao fato de serem projetos que não concedem um retorno financeiro de curto e médio prazo à “CCHS”, pois o que se percebe até o momento, é que a organização realiza investimentos para a área sustentabilidade, porém investimentos que se revertem em capital econômico de alguma maneira.

As narrativas dos entrevistados permitiram entender como se dão e quais são os investimentos destinados à sustentabilidade. Complementando as informações sobre o capital econômico, pois nos documentos a “CCHS” não menciona detalhadamente quais são seus investimentos relacionados à sustentabilidade, e nem de onde vem o dinheiro que é investido. Por exemplo, no relatório de responsabilidade corporativa a organização menciona ter investido cerca de U\$ 3 milhões em quatorze unidades em projetos de economia de energia elétrica. Mas não detalha quais foram as unidades, quais os projetos e de onde veio o dinheiro.

Ao analisar as fontes midiáticas, encontraram-se informações que mostram que a empresa tem realizado constantes investimentos para aumentar sua produção e o seu capital econômico. As notícias sempre apresentavam a “CCHS” como uma das maiores fabricantes de embalagens, enfatizando seu poderio econômico.

Em 2005, adquiriu o controle acionário da empresa brasileira por cerca de 250 milhões de dólares. Seis anos depois, investiu mais 90 milhões de dólares para adquirir 15% adicionais de participação, fazendo sua fatia na empresa saltar de 86% para 99% (DOC. 10)

Para o próximo ano, estão previstos desembolsos de R\$ 200 milhões em modernização de equipamentos e ampliação da capacidade produtiva, quase o dobro do valor investido anualmente até agora. O pacote também inclui a construção de um centro de inovação no país, o primeiro fora dos Estados Unidos. O pacote de investimentos faz parte de um programa de reestruturação das operações latino-americanas e é liderado pelo novo presidente. Na região, são 19 fábricas, três das quais no México e outras três na Argentina. Em todo Brasil, são 13, que fazem desde itens descartáveis (copos de plástico, por exemplo) a sofisticados filmes encolhíveis, tubos e cartuchos para gigantes do setor de consumo. (DOC.10).

“CCHS” é uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo, fez a aquisição de uma máquina flexográfica Bobst com o objetivo de ampliar sua produção voltada para cosméticos e medicamentos (DOC.10).

A “CCHS” anunciou hoje que assinou um contrato definitivo para adquirir as operações de embalagem de dispositivos médicos e serviços de valor agregado relacionados do SteriPack Group, fabricante global de soluções de embalagem estéril para uso médico. Esta aquisição inclui uma instalação na Irlanda, bem como ativos de produção de embalagens na Malásia e nos Estados Unidos. Essas operações registraram vendas líquidas anuais de aproximadamente US \$ 65 milhões no ano fiscal de 2015 (DOC.11).

As notícias que se referem ao capital econômico da “CCHS” parecem ser “notícias encomendadas” pela própria organização, uma vez que a maioria delas começa com uma redação que apresenta a “CCHS” como uma das maiores fabricantes de embalagens das Américas. Esta afirmação é corroborada pelo fato de algumas das notícias publicadas, também estarem no site da “CCHS” com uma redação bem similar. Há outras notícias de mídias locais informando sobre inauguração de unidades fabris, ou aquisição de equipamentos mais modernos.

Ao comparar a narrativa dos entrevistados com as narrativas disponíveis em canais midiáticos tem-se que o objetivo da “CCHS” é o mesmo nas narrativas dos documentos, entrevistados e mídia. Um discurso baseado em investimentos de novos equipamentos, expansão da capacidade produtiva e redução de custos que consequentemente é revertida em capital econômico. Ou seja, a organização utiliza do seu capital econômico para reproduzi-lo e amplia-lo cada vez mais.

O capital econômico mobilizado pela “CCHS” corrobora para a interpretação literal da sustentabilidade proposta por Lélé (1991), pois as aquisições, investimentos voltados à sustentabilidade propiciam o sistema atual. Por mais que a “CCHS” tenha projetos

voltados à sustentabilidade, o foco de seus investimentos ainda está em crescimento econômico, o que legitima o sistema dominante.

Por meio do capital econômico associado a práticas de sustentabilidade a “CCHS” mantém a expansão de seus negócios. Bourdieu (2001) coloca que o capital econômico é aquele que pode ser transferido, reproduzido e ampliado com a utilização de estratégias de investimento econômico. Essa afirmação foi constatada principalmente na análise das narrativas dos documentos e mídias, já que a “CCHS” transfere seu capital econômico ao instalar subsidiárias em outros países, e abrir escritórios em diversas cidades.

A empresa também amplia e reproduz e amplia seu capital econômico por ser uma organização de capital aberto, que investe em equipamentos que produzem mais com menos, e por investir em projetos de sustentabilidade que visam reduzir custos, e recursos, os quais geram mais capital econômico para ser reinvestido em sustentabilidade.

Em relação ao capital cultural Bourdieu (1996, 2012) definiu que este pode existir em três formas: incorporada, institucionalizada e o objetivada. Este capital foi analisado nesta pesquisa em relação à sustentabilidade. O capital cultural incorporado para Bourdieu (1996) é definido como um processo de interiorização da cultura pelo indivíduo. Sendo assim, definiu-se como capital incorporado para análise das narrativas tudo aquilo que é feito pela “CCHS” com o intuito de fazer com que os indivíduos incorporem a sustentabilidade, em especial relatórios, treinamentos, ações voluntárias e palestras.

A “CCHS” anualmente publica um relatório de sustentabilidade interno, onde informa aos seus funcionários tudo que foi realizado ao longo do ano em relação à sustentabilidade social, ambiental e econômica dentro da organização. E publica, de dois em dois anos, um relatório de responsabilidade corporativa em seu site, onde apresenta os resultados, investimentos, ações sustentáveis desenvolvidas pela “CCHS” global. O relatório que é publicado é dividido em três partes, sendo: sustentabilidade econômica, ambiental e social. As informações referem-se a todas as unidades da “CCHS” em todo o globo. É um relatório global.

Ao analisar os documentos da “CCHS”, encontraram-se narrativas que informam sobre ações realizadas pela empresa, principalmente ações relacionadas à sustentabilidade social. De acordo com as narrativas abaixo, pode-se ver algumas informações que são divulgadas pela “CCHS” em seus documentos.

Promover o bem-estar das pessoas e contribuir para a evolução da sociedade, hoje, amanhã e sempre. Esses são os princípios que guiam o trabalho de cada um de nossos colaboradores. Por isso, criamos há 10 anos o programa Talentos do Bem, que reúne iniciativas de voluntariado em que nossas equipes doam seu tempo, seus talentos e também itens arrecadados para construir um mundo melhor. Até agora, nossas ações já reuniram centenas de funcionários para impactar outras vidas positivamente. Para nós, esse é apenas o começo! (DOC.09)

Do nosso escritório na Ásia-Pacífico apoiando organizações como o Instituto Nacional do Coração da Malásia, até nossos escritórios na América Latina financiando programas comunitários e apoando projetos sociais, nós nos esforçamos continuamente para devolver em todo o mundo (DOC.08).

Para multiplicar a solidariedade do grupo de voluntários, periodicamente ocorrem campanhas de arrecadação de mantimentos, vestuários, kits de higiene e limpeza e outros recursos que possibilitam as entidades beneficiadas a manutenção do atendimento que realizam (DOC.07).

No dia 20 de outubro, funcionários da “CCHS”, uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo, irão dividir experiências e conhecimentos com alunos da Escola E. E. Sada Umeizawa. A ação faz parte do Programa Conectados com o Amanhã e é resultado da parceria da “CCHS” com a Junior Achievement (JA), a maior e mais antiga organização social de educação prática em negócios, economia e empreendedorismo do mundo, que tem como objetivo proporcionar uma visão real do mercado de trabalho a adolescentes e jovens da rede pública de ensino (DOC.07).

A participação da comunidade responsável tem ficado firmemente ancorada na cultura da nossa empresa e em nossos valores corporativos desde que a “CCHS” foi fundada. Isso se reflete nas ações dos nossos colaboradores, que contribuem com suas habilidades e tempo oferecendo-se como voluntários em nossas comunidades ao redor do mundo. A “CCHS” distribui aproximadamente US\$ 3 milhões por ano para organizações de caridade e programas em nossas comunidades (DOC.01).

Os funcionários voluntários do grupo Talentos do Bem realizaram mais uma bem-sucedida Campanha de Natal em 2016, arrecadando brinquedos, roupas, sapatos, materiais escolares e alimentos para centenas de crianças e idosos, nas cidades onde se localizam as unidades da companhia. Em Londrina (PR), crianças do Centro de Educação Infantil Ampas receberam bonecas e carrinhos, em uma tarde de festa com Papai Noel, docinhos e salgadinhos (DOC. 07).

Os documentos apresentam um capital cultural incorporado por meio de práticas que podem também tornar-se um *habitus* incorporado nos funcionários que participam. Segundo Bourdieu (1979), para conversão em um *habitus*, o capital cultural em seu estado incorporado demanda um investimento pessoal. A partir do momento em que os funcionários decidem participar de ações voluntárias organizadas pela “CCHS”, eles estão agindo, e a partir de tal ação podem criar uma percepção sobre o tema sustentabilidade, por exemplo, e tal conduta pode se transformar em uma disposição durável.

Nas entrevistas foi perguntado se a “CCHS” oferecia treinamentos, e palestras sobre o tema sustentabilidade aos funcionários, ou se desenvolvia alguma ação voluntária relacionada ao tema. Nenhum dos entrevistados havia participado de alguma ação voluntária realizada pela empresa, como as que foram apresentadas nos documentos da organização. Apenas os entrevistados 05 e 09 mencionaram saber que a organização realiza tais campanhas para doações, arrecadações de alimentos e visita a instituições, no entanto nunca participaram.

Todos os entrevistados afirmaram que a “CCHS” oferece treinamentos, palestras e emite constantemente comunicados sobre a sustentabilidade. Segundo os entrevistados do departamento de sustentabilidade, existe um cronograma de treinamentos sobre o tema. Os próprios funcionários do departamento de sustentabilidade que ministram os treinamentos ou palestras para os outros departamentos. Todo funcionário quando entra na “CCHS” é obrigado a fazer o treinamento que fala sobre sustentabilidade, segurança e meio ambiente. Sendo que todos os cursos têm um prazo de validade, e depois desse período é necessário realizar uma reciclagem. O entrevistado 03 mencionou como sendo ação relacionada a sustentabilidade, os projetos de sustentabilidade, lançados pela organização que geralmente visam reaproveitar algo dentro da fábrica, ou solucionar um problema. E por meio de tais projetos envolvem outras áreas da “CCHS”.

Além dos treinamentos a “CCHS” também emite comunicados constantemente, com o intuito de despertar a conscientização dos funcionários em temas relacionados à sustentabilidade.

Por exemplo, quando você entra na empresa, você passa por uma integração. Essa integração vai falar de qualidade, de BPF, de segurança, de meio ambiente. Então você já vai entrar com algum conhecimento de como a empresa funciona. Dentro daqui, tem um ciclo de 6 meses a 1 ano, você tem que fazer um treinamento falando sobre descarte de resíduo, curso de utilização dos recursos naturais, sobre o que é uma ocorrência ambiental. Se tem um acidente, um derramamento, um desperdício, como tratar isso. Então, existe esses treinamentos. [...] Os próprios membros do departamento estão treinando, às vezes eu, ou até mesmo nossa supervisora (ENTREVISTADO 02).

Então, de quatro em quatro meses a gente faz um lançamento de projetos. Todo mundo da sustentabilidade. Isso vale para todos os projetos de sustentabilidade. O último que a gente fez, foi um projeto de reaproveitamento de madeira para construção de paletes para usar aqui na fábrica. Aí a gente lança o projeto, lança a iniciativa. E aí a gente divulga um edital, quem quer participar dele. Aí as pessoas podem se candidatar. Isso interno! Aí vem o pessoal lá da outra área, por exemplo, da última vez que a gente fez o pessoal de qualidade se interessou pelo tema e quis participar do projeto. Até para contribuir com o projeto, e também para aprender as práticas e habilidade de como se aplicar tudo isso [...] (ENTREVISTADO 03).

Periodicamente tem treinamentos de sustentabilidade, principalmente antes de auditoria, da 14000... E tem tipo comunicado que eles mandam por e-mail [...] Essas coisas eles divulgam bastante. (ENTREVISTADO 05)

Dentro da nossa área, a gente já tem um cronograma com essa parte de conscientização. Toda parte de educação ambiental. Tem até leis que a gente tem que trabalhar isso junto com eles, a gente tem a parte dos comunicados, faz a inspeção ambiental, tenta tá presente na área, tem o cronograma de treinamento anual também referente a certificações, época de auditoria, então pelo menos umas duas vezes, três vezes por ano a gente trabalha todos os requisitos ambientais com a fábrica. E vem tratando também por meio de questões pequenas dentro da fábrica. Que problemas que a gente vem levantando? Qual que é ação do supervisor, então a gente conversa. (ENTREVISTADO 06)

E tem os tabelões. O gestão a vista, em toda fábrica é divulgado o que tem sido feito, novidades. Tipo assim chega semana da água, sempre a sustentabilidade tá colocando em gestão a vista (ENTREVISTADO 07).

Com relação ao capital cultural incorporado sobre a sustentabilidade na “CCHS”, tem-se que a empresa pretende por meio dos treinamentos, ações, e comunicados despertar em cada funcionário o conhecimento e uma consciência sobre o que é sustentabilidade, principalmente sustentabilidade para a “CCHS”.

Bourdieu (1996) enfatiza que o tempo e o modo de acumulação do capital cultural abrange o tempo de socialização do indivíduo, tal fato pode ser observado por meio das entrevistas. O entrevistado 04, que trabalha há apenas um ano na empresa, demonstrou certa dificuldade para responder algumas perguntas, e não tinha conhecimento sobre a sustentabilidade antes de entrar na “CCHS”. Enquanto outros entrevistados que trabalhavam há mais tempo na empresa, mesmo não pertencendo ao departamento de sustentabilidade detinham conhecimento sobre a sustentabilidade dentro da “CCHS”.

A narrativa do entrevistado 05 aponta que são oferecidos treinamentos, principalmente antes de auditoria. E o entrevistado 06 relata que é necessário trabalhar algumas leis e aspectos de certificações. Essas narrativas demonstram o capital cultural incorporado sendo transformado em um *habitus* dos indivíduos pela organização.

Cabe destacar ainda que o capital cultural incorporado identificado nos documentos e nas narrativas pode ser adquirido pelos funcionários de modo inconsciente. Uma vez que os documentos enfatizam ações sociais onde os funcionários podem participar e interagir junto à comunidade, enquanto as entrevistas apontam para ações da organização que procuram promover determinados comportamentos.

Nas fontes midiáticas não foram encontradas nenhuma informação sobre treinamentos ou cursos. Sobre o capital cultural incorporado nas fontes midiáticas encontraram-se algumas notícias sobre ações da empresa. Tanto a unidade da América Latina como a unidade americana, desenvolvem projetos sociais nas comunidades em que atuam voltados para educação nas áreas de ciência, tecnologia, engenharias e matemática. Que são áreas importantes dentro da “CCHS” tanto para o desenvolvimento de novos produtos como para a manutenção do negócio. Tal ação desenvolvida pela “CCHS” enquadra-se na sustentabilidade social da organização.

A “CCHS” fornecerá uma doação de US \$ 100.000 para ajudar os alunos do ensino fundamental em Neenah a aprender as atividades do Project Lead the Way no currículo escolar durante os próximos dois anos. Project Lead the Way é um currículo de ciência, tecnologia, engenharia e matemática exclusivo, construído para ajudar os alunos com inovação, formação de equipes, resolução de problemas, design e pensamento criativo (DOC.11).

Como melhorar o nosso futuro? A “CCHS” e a Nossa Árvore iniciaram em abril um projeto gigante que tem o objetivo de colaborar com o planeta com o plantio de mais árvores, retornando a natureza o que tiramos um pouco todos os dias. No total são 230 árvores que já estão plantadas na margem do rio Pinheiros, e que irão melhorar o meio ambiente cada vez mais (DOC. 10).

As ações desenvolvidas pela “CCHS” principalmente as relacionadas à educação, levam a acreditar que o objetivo da empresa é tornar tais conhecimentos em um *habitus* adquirido pelos participantes. Uma vez que a transmissão de conhecimentos e temas importantes para “CCHS”, transmitidos para os participantes desses projetos, consequentemente podem ser revertidos futuramente em mão de obra qualificada para a empresa.

Bourdieu (1996) acredita que o capital cultural incorporado tem um grande peso em sistemas de estratégias reprodutivas. E é o que se percebe nas práticas de sustentabilidade desenvolvidas pela “CCHS”, a organização procura por meio de o capital cultural incorporado reproduzir sua cultura, e temas de interesse ao campo.

Ao comparar as narrativas dos entrevistados com as das mídias conclui-se que por meio do capital cultural incorporado a “CCHS” desempenha uma estratégia reprodutiva. Pois por meio dos treinamentos e ações sobre a sustentabilidade consegue reproduzir suas práticas, definições e ações a àqueles que estão sujeitos a ela.

A teoria de Bourdieu (2001, 2012) sobre o capital cultural incorporado aponta que sua transmissão é a forma mais poderosa de sua eficiência ideológica, pois ao mesmo tempo existe uma apropriação objetivada, ou seja, há uma aquisição desse capital por meio do treinamento, do curso que é oferecido pela “CCHS”, e, ao mesmo tempo há a socialização que faz com que o capital seja incorporado. Assim, os indivíduos incorporam o capital cultural porque a organização oferece meios para que adquiram o conhecimento sobre a sustentabilidade, infere-se que quanto mais tempo os agentes estão no campo, mais capital cultural interiorizado por eles. Tanto nos documentos, como nas entrevistas e fontes midiáticas a organização oferece os meios para adquirir o capital e o tempo de socialização é o que vai gerar o processo de interiorização pelo indivíduo.

Nos documentos, as narrativas informam sobre ações sociais desenvolvidas pela organização. Enquanto os entrevistados informaram sobre cursos e treinamentos sobre sustentabilidade que são oferecidos pela “CCHS”, e na mídia as narrativas remetem à

sustentabilidade social praticada pela “CCHS”. Desse modo, conclui-se que o capital cultural incorporado em relação à sustentabilidade da “CCHS” são as ações e práticas que podem se tornar um *habitus* nos agentes do campo.

O capital cultural institucionalizado é definido por Bourdieu (1990) como um conjunto de títulos de educação. Para esta pesquisa foram consideradas as certificações, os reconhecimentos e os prêmios adquiridos pela “CCHS”. Nos documentos da empresa foram encontradas várias informações sobre certificações, prêmios adquiridos pela empresa e reconhecimentos de clientes.

A “CCHS” tem sido reconhecida pelo seguinte: S&P 500 Dividend Aristocrat; Uma das 100 empresas mais confiáveis da América (*Forbes*), Uma das empresas mais admiradas do mundo (*Fortune*), Uma das 500 maiores empresas de produção dos EUA (*Industry Week*), Uma das 1000 maiores fabricantes do mundo (*Industry Week*), Conversora nº 1 – *Top 25 conversores de embalagens flexíveis* (DOC.01).

O cliente Bob’s, a segunda maior rede de *fast-food* do Brasil, entregou a “CCHS” o prêmio de Melhor Fornecedor de Embalagens do ano de 2013 (DOC.07).

A edição 2015 do Prêmio ABRE da Embalagem Brasileira trouxe mais uma vez muitos reconhecimentos para a “CCHS”, que teve cinco produtos em destaque nas categorias Ouro, Prata e Bronze: Doril Enxaqueca, leite fermentado Dan’up, queijo Faixa Azul, condimentos Fugini e coalhada Itambé (DOC.07).

As fábricas de embalagens flexíveis localizadas na cidade de Londrina (PR) conquistaram, em 21 de dezembro de 2015, a certificação FSSC 22000:2013 (Food Safety System Certification) a “CCHS” é a primeira empresa do ramo de embalagens flexíveis a conquistar esta certificação (DOC.07).

Os Selos do Programa SENAI de Eficiência atestam e classificam a eficiência do sistema de gestão ambiental das indústrias em sete etapas: adesão, habilitação, definição de metas, implementação da metodologia do PSE, processo de auditoria, avaliação ambiental e emissão de selo ambiental. “Podemos todos ficar muito contentes por esta conquista do Selo Verde, não somente pelo benefício fiscal, mas também pelo alto desempenho ambiental que assegura. O escopo é abrangente e a exigência elevada (DOC.07).

“A evolução da planta de Londrina é notória, pois em menos de um ano conseguimos três certificações (ISO 9001, ISO 14001 e FSSC 22000). Em relação à certificação FSSC, considero um divisor de águas para o negócio, porque traz mais competitividade para a “CCHS” em virtude da complexidade envolvida nas demandas exigidas por esta certificação” (DOC.07).

A “CCHS” recebeu o prêmio *Flexible Packaging Achievement Awards* por duas inovações de embalagem no 58º *Annual Achievement Awards* e *Innovation Showcase* da *Flexible Packaging Association*, realizado recentemente no Arizona. Na categoria de Inovação Técnica, o pacote Heat Fresh, ganhou um prêmio de ouro (DOC.08).

A “CCHS” foi reconhecida como a melhor empresa do setor Químico e Petroquímico pelo anuário *Época NEGÓCIOS 360°*, feito em parceria com a Fundação Dom Cabral. O levantamento classificou as empresas de acordo com sua pontuação em seis dimensões: inovação, responsabilidade socioambiental, recursos humanos, finanças, governança corporativa e visão de futuro (DOC.09).

As narrativas disponíveis nos documentos apresentam diferentes reconhecimentos, prêmios e certificações conquistados pela “CCHS”. As conquistas da “CCHS” não são somente relacionadas à sua atuação sustentável, mas também devido ao seu bom desempenho financeiro por longos anos, seu desempenho com um bom fornecedor, suas embalagens inovadoras e devido a algumas práticas sustentáveis.

No site da “CCHS” há várias publicações referentes às conquistas alcançadas pelas suas unidades no Brasil. Enquanto no site da “CCHS” americana predominam notícias sobre seu desempenho financeiro. Nas entrevistas, perguntou-se quais certificações e reconhecimentos a empresa tem, a maioria dos entrevistados que não são do departamento de sustentabilidade mencionaram somente as ISOs, e não souberam informar sobre prêmios e reconhecimentos. Alguns, apenas mencionaram que sabiam que a empresa já recebeu alguns prêmios, contudo não sabiam citar quais e quando. Enquanto os entrevistados que trabalham no departamento de sustentabilidade mencionaram prêmios recebidos da matriz e por outras entidades.

Tem o Selo Verde que é de eficiência energética, tem o selo Paraná de clima que tanto Londrina quanto Curitiba ganhou que é sobre eficiência energética. A maior parte é sobre eficiência energética, que a gente tem a ISO 14000 né, que ae a gente consegue trabalhar essa Norma aqui dentro. Esse da clima Paraná é tanto uma certificação como também um prêmio, foram alguns projetos de eficiência que foram apresentados e eles gostaram. [...] Mas algum outro prêmio assim, eu não me lembro. A gente teve prêmios internos, que a matriz lá identificou que a gente alcançou algumas metas de sustentabilidade, daí manda para a unidade. A gente já ganhou umas três vezes! (ENTREVISTADO 01)

Hoje a gente tem ISO 14001 versão 2015, já é a mais recente que tem. Somos certificados já há 14 anos. Nós já ganhamos alguns prêmios internos, que é o EHS. Que é a matriz dos Estados Unidos divulga para todo mundo, todo mundo que eu digo, é o mundo “CCHS”. Pra todos, unidades inclusive fora do Brasil. Se inscreve com as práticas que a gente fez apresentação e manda para eles. A gente foi reconhecido pelo Fiep, e pela SEMA como empresa que não fez emissões de gases poluentes (ENTREVISTADO 03).

Ela tem a 9001, [...] tem outras, tem a 22000 e mais uma lá, que não vou lembrar... Eu sei que esse ano ela ganhou como melhor empresa pra se trabalhar na América do Norte da Forbes (ENTREVISTADO 05).

Devido às ISOs que a “CCHS” possui, e de acordo com os entrevistados do departamento de sustentabilidade é necessário trabalhar forte algumas questões dentro da fábrica como eficiência energética, reutilização e reciclagem. Desse modo, percebe-se que as certificações acabam gerando premiações, pois se cumpridas rigorosamente

convergem em boas práticas. Ao comparar as narrativas disponíveis nos documentos com as narrativas dos entrevistados, vê-se que a “CCHS” divulga bastante suas ISOs, tanto para a comunidade externa como interna. Para a comunidade externa provavelmente como uma forma de marketing, para divulgar suas conquistas e para comunidade interna é necessário que todos conheçam as certificações, pois é necessário um comportamento coletivo padronizado, principalmente para quem trabalha na produção, manutenção, sustentabilidade, segurança e qualidade. E conforme identificado na análise do *habitus*, as certificações constituem um *habitus* impositivo da “CCHS”, desse modo é necessário que sejam conhecidas por todos os funcionários.

Bourdieu (1990) coloca que ao transformar o capital cultural em algo institucionalizado é possível convertê-lo em capital econômico em relação àqueles que não possuem. Dessa forma, torna-se interessante para a “CCHS” obter diversas certificações. Conforme narrativas dos documentos há certificações do setor de embalagem que somente a “CCHS” possui o que permite que a organização estabeleça um valor a esse título em relação às outras organizações do setor, que não o possuem. Possibilitando cobrar mais por seu produto, por exemplo. Ou no caso do Selo Verde conquistado pela “CCHS” que lhe dá benefício fiscal, que também acaba sendo convertido em capital econômico.

Em relação às premiações recebidas de clientes que estão disponíveis nos documentos da “CCHS” nem os entrevistados do departamento de sustentabilidade mencionaram. Falaram somente sobre premiações relacionadas à sustentabilidade que remetem a eficiência energética.

Ao buscar em fontes midiáticas informações sobre o capital cultural institucionalizado da “CCHS”, a busca retornou notícias relacionadas a prêmios recebidos pela organização, relacionados às suas embalagens inovadoras.

O sachê da Fugini é a primeira embalagem comercial flexível e esterilizável na indústria de alimentos brasileira. O sachê *stand-up* da “CCHS” oferece nível elevado de proteção ao produto, assegurando a mesma qualidade e sendo mais simples de manusear, mais fácil de abrir e mais rápido de aquecer. Em uma indústria que já foi dependente de latas rígidas para manter a qualidade do produto, esse sachê flexível representa uma grande mudança capaz de garantir mais segurança e conveniência para o usuário. Projeto venceu no critério “Melhor Experiência para o Usuário” (DOC. 10).

A “CCHS”, uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo, recebeu o Prêmio Sindusfarma Qualidade 2018 por suas embalagens laminadas de alumínio. Realizada anualmente pelo Sindicato da Indústria de Produtos Farmacêuticos no Estado de São Paulo (Sindusfarma), a premiação reconhece os melhores fornecedores da indústria farmacêutica (DOC. 10).

A “CCHS” foi reconhecida com dois prêmios *Global Packaging Leadership* do PAC (Consórcio de Embalagem), recebendo um prêmio de ouro por um pacote de hot-dog com impressão texturizada e um prêmio de prata pela bolsa de vinho e bebidas na categoria de embalagem flexível (DOC. 11).

As narrativas midiáticas informam premiações recebidas pela “CCHS” da América Latina, tanto como prêmios conquistados pela “CCHS” global. Os entrevistados mencionaram prêmios recebidos pela unidade na qual trabalham, não informando sobre premiações do grupo.

Em relação ao capital cultural institucionalizado nos documentos, entrevistas e fontes midiáticas, as narrativas apresentam os reconhecimentos e certificações da “CCHS”, todavia nos documentos as informações são mais precisas, pois encontraram-se informações sobre todas as certificações de diversas unidades, prêmios de clientes, dentre outros. Enquanto os entrevistados aparentemente sabem mais sobre as certificações que a “CCHS” possui, mas não sabem ou se lembram de prêmios conquistados.

O capital cultural institucionalizado da “CCHS” é mobilizado e acumulado com as diversas premiações que a organização recebe de clientes e de outras organizações, principalmente em relação às suas embalagens inovadoras.

Sobre o capital cultural objetivado, Bourdieu (1979, 1996) reconhece a cultura como algo passível de transferência, podendo ser apropriada materialmente. Por se tratar de um capital de apropriação material, é possível adquiri-lo com o capital econômico. Sendo assim, o capital objetivado da “CCHS” compreende as certificações da organização. A certificação pode ser considerada tanto um capital institucionalizado, uma

vez que é necessário conquistá-la. Mas também é um capital cultural objetivado, pois é necessário capital econômico para aquisição.

A “CCHS” como detentora de grande capital econômico, possui condições financeiras para adquirir certificações que possam agregar valor aos seus produtos, atividade e marca e consequentemente conseguir atrair mais clientes.

A “CCHS” é a primeira empresa do ramo de embalagens flexíveis a conquistar esta certificação. Além de ser requerida pelos principais clientes da planta, a certificação FSSC 22000 é uma diferenciação e coloca a Divisão Flexíveis de Londrina em destaque no segmento de embalagens flexíveis, além de proporcionar maior credibilidade e confiabilidade no fornecimento de produtos livres de qualquer tipo de contaminação física, química e microbiológica (DOC. 07).

A fábrica da “CCHS” localizada na cidade de São Paulo (SP) conquistou, em dezembro de 2015, a certificação BRC / IOP – PACKAGING (*British Retail Consortium / Institute of Packaging*). A certificação foi criada por um grupo de varejistas ingleses que visam garantir boas práticas de fabricação, abrangendo os fornecedores da cadeia produtiva dos mercados de “alimentos” e “higiene pessoal e limpeza”. A “CCHS” realizou durante o ano de 2015 um intenso trabalho para o atendimento dos requisitos exigidos pela norma, e assim se certificou em ambos os mercados que a norma abrange (DOC. 07).

Por meio das narrativas acima percebe-se que a certificação é algo requerido pelos clientes, logo, é algo que a “CCHS” procurou adquirir para manter-se competitiva. Na segunda narrativa há a informação de que houve um intenso trabalho para atender os requisitos da norma. Tal afirmação leva a crer que é necessário capital econômico para realizar as adequações solicitadas pela certificação, dentro da fábrica. Bourdieu (2001) coloca que o capital cultural objetivado é uma arma nas lutas dos campos de produção cultural. Por meio da afirmação de Bourdieu (2001) é possível perceber que as certificações também podem ser consideradas armas para a “CCHS” no campo em que atua, uma vez que as certificações conferem maior destaque, credibilidade e confiabilidade em relação aos seus concorrentes.

Nas narrativas dos entrevistados é possível perceber os dispêndios da organização para alcançar uma certificação. É necessário pagar uma certificadora para ir até a “CCHS” avaliar os requisitos exigidos, além da necessidade de treinamento dos funcionários, mudanças na estrutura da organização entre outros requisitos.

Então, se o departamento de tintas comprar um novo produto, novo maquinário para produzir, então é feita uma reunião. Isso é uma sessão de mudança, que tem os itens que a gente avalia de Meio Ambiente, de segurança, de qualidade. Qual que vai ser o impacto que aquela nova atividade vai causar dentro da fábrica (ENTREVISTADO 03).

Já é orçado. Pelo que sei eles já fazem um orçamento do gasto anual. Então, esse ano eles fazem pro ano que vem, prevendo o que vai gastar com certificação, vai bolando dentro disso (ENTREVISTADO 06).

O entrevistado 03 explica uma prática do departamento de sustentabilidade, chamada gestão da mudança. Onde é necessário cuidar detalhadamente de tudo na fábrica, desde utilização de produtos até aquisição de um novo equipamento, tudo deve ser realizado conforme prevê as certificações que a “CCHS” tem. O entrevistado 06 afirma que dentro do orçamento que é destinado para o departamento de sustentabilidade, existe um valor que é destinado às certificações.

Sobre o capital cultural objetivado Bourdieu (1979, 1996) observou que este capital têm suas próprias leis, que permanecem irredutíveis de modo que os agentes podem se apropriar dele, ou seja, incorporá-lo. Do mesmo modo, as certificações têm suas próprias leis, pois para conseguir implementá-las é necessário realizar modificações estruturais na fábrica, bem como é necessária a mudança de comportamento das pessoas que trabalham na organização. As certificações podem ser incorporadas pelos agentes, conforme já exposto na análise do *habitus*, e apesar de ser um capital adquirido pelo capital econômico, tem um caráter autônomo, uma vez que se impõe aos agentes e pode modificar o campo.

Nas fontes midiáticas as certificações são apresentadas como uma conquista da “CCHS”, não como algo adquirido pelo capital econômico.

As normas do ISO 50001 foram aplicadas primeiro na planta de Mauá e, agora, devem ser implementadas nas outras unidades da multinacional no Brasil. Selecionada pelo SENAI – SP e Eletrobrás, a “CCHS” foi uma das empresas que receberam a certificação em reconhecimento às mudanças e treinamentos realizados (DOC. 10).

A narrativa acima informa que a “CCHS” recebeu uma certificação como forma de reconhecimento pelas mudanças e treinamentos que realizou. A certificação mencionada acima, pode até ter sido conferida à “CCHS” devido às modificações, contudo, conforme já explicitado anteriormente, para realizar mudanças na fábrica e realizar treinamentos a

organização precisa dispor de capital econômico. Sendo assim, considera-se o capital cultural objetivado da “CCHS” as várias certificações implementadas em suas diversas unidades tanto do Brasil, como fora do país.

Os funcionários da “CCHS” em suas narrativas sobre o capital cultural da organização focaram nas certificações possuídas e treinamentos oferecidos. Os entrevistados falaram mais sobre o que eles têm mais conhecimento e certamente sobre o que é vivido por eles dentro do campo.

O capital social segundo Bourdieu (1980) pode ser entendido como relacionamentos importantes do agente, sua rede de contatos. Sendo assim, definiu-se como capital social da “CCHS” sua rede de relacionamentos que impactam suas práticas de sustentabilidade. Entende-se como capital social da “CCHS” os seus relacionamentos com clientes, fornecedores, governo, acionistas e as comunidades em que atuam. Nos documentos há várias narrativas onde a “CCHS” apresenta seu compromisso com as comunidades em que atua, e também há uma área específica para investidores e fornecedores em seu site.

Princípios de Governança Corporativa, que foram adotados por nossa Diretoria como a base para o gerenciamento de seus negócios. Esses Princípios garantem a responsabilidade corporativa perante todos os *stakeholders*, incluindo acionistas, clientes, fornecedores e funcionários (DOC.01).

Reconhecemos que a inclusão e a diversidade de pessoas e perspectivas trazem valor para nosso negócio, criando uma força de trabalho que espelha nossos clientes e as comunidades (DOC. 01).

A “CCHS” acaba de lançar o Programa Superar, que tem como objetivo estimular, acompanhar e manter a qualidade da cadeia produtiva de embalagens, reconhecendo os melhores fornecedores da empresa. O projeto-piloto será realizado com 25 fornecedores e a ideia é que seja ampliado a partir de 2018. O programa está dividido em três categorias: matéria-prima (alumínio, filmes plásticos, papel & cartão, químicos e resinas), materiais indiretos (caixas de papelão e tubetes) e serviços (fretes). Os fornecedores serão avaliados trimestralmente de acordo com indicadores das áreas de Logística, Qualidade, Comercial, e Pesquisa e Desenvolvimento (DOC. 07).

Como fornecedor global de embalagens, entendemos nossa responsabilidade para com a sociedade e trabalhamos continuamente para ser um bom cidadão corporativo nas comunidades em que atuamos. Adotamos o compromisso de ter práticas empresariais responsáveis, seguras e éticas, baseadas no tripé da sustentabilidade, atuando nos âmbitos econômico, ambiental e social (DOC. 07).

Por meio da análise das narrativas nos documentos como relatórios de sustentabilidade corporativa, relatório anual e site, percebe-se que o foco maior está nos clientes e nos acionistas. Em diversas narrativas da “CCHS” a empresa menciona a importância de investir na qualidade, inovação e desenvolver as melhores embalagens para atender seus clientes e dar um bom retorno financeiro a seus investidores. Bourdieu (1980) afirma que o volume do capital social depende da extensão da rede que o agente pode mobilizar com ajuda dos outros capitais, sendo assim, é possível entender que o foco da “CCHS” em relação ao seu capital social está em seus clientes e acionistas, porque são relações que se convertem em capital econômico.

Aos entrevistados, foi perguntado se existia alguma relação entre as práticas de sustentabilidade desempenhadas pela organização, e o seu relacionamento com clientes, fornecedores e acionistas. A maioria das respostas dadas pelos entrevistados mostrou que clientes e acionistas tem um peso maior na prática da sustentabilidade, confirmando o que foi percebido nas narrativas dos documentos.

Os entrevistados informaram que a maioria de seus clientes, principalmente os maiores, exige da empresa ISOs, programas voltados à sustentabilidade e o desenvolvimento de novos produtos que sejam mais sustentáveis. Consequentemente com o atendimento das exigências advindas dos clientes, a “CCHS” consegue um capital econômico maior e uma boa imagem atraindo mais investidores para o negócio.

Hoje o marketing da mídia é bastante a parte social e a parte sustentável. Se a empresa não tiver essas duas partes, as suas chances de ter investidores é menor. Ele busca muito isso. Então você tem que ter o marketing sustentável. Não só fazer, também tem que divulgar o que você tá fazendo, o caso igual eu falei do reuso da água, que ao invés de você tá jogando fora, você tá reutilizando internamente. Ou questão da energia, você tá aproveitando energia natural ao invés de você tá usando a energia elétrica. Então quando você mostra isso pros investidores, abre um leque maior, uma possibilidade maior de eles estarem investindo em você [...] Existe um programa, que é assim ... Vamos dar um exemplo, a gente tem o cliente da Nestlé, da Unilever, ele passa um relatório, vamos dizer assim, uma planilha com várias perguntas, várias coisas de... é tanto social como ambiental, como também de segurança. O que você atende, o que faz. Então você tem que ter um programa, bem efetivo na segurança, você tem que ter um programa bem efetivo na sociedade, se você atende as legislações. Então dentro daquele formulário tem várias perguntas do que você tem, ou não. O cliente antes de ter uma, vamos dizer assim, ter uma parceria com a "CCHS". Sempre ele tá retornando esse formulário, pra você tá atualizando [...] E tem da nossa parte, pros nossos fornecedores. A gente precisa muitas vezes. A gente fábrica matéria prima, mas tem matéria prima que a gente tem que comprar. Então, pra essa matéria prima a gente também exige deles esse formulário (ENTREVISTADO 02).

A gente exige dos fornecedores a documentação junto com os órgãos ambientais, a questão do resíduo, até mesmo de fornecedores que às vezes é uma matéria-prima assim Nobre. [...] Os clientes exigem, acontecem auditorias no ano de clientes, e que tem o tema ambiental para ver, tem até auditorias sociais, que também pedem o item ambiental. Ou eles contratam uma empresa que vem ou eles mesmo vem aqui faz. Vão ver a parte de qualidade, meio ambiente e segurança. [...] No governo tem no sentido de que a gente tem alguns produtos que são inflamáveis, então tem exigência da gente cumprir com as determinações de leis ambientais. Para não acontecer algum dano maior. E tem as leis federais, tem as municipais também, é mais nesse sentido, mais a legislação (ENTREVISTADO 01).

Em relação a cliente, por exemplo, a gente é muito cobrado sobre a questão de sustentabilidade, sobre questões ambientais desde licenciamento até as boas práticas. E fornecedores... tanto fornecedores de produtos para nós no caso de tinta, no caso desses produtos mais agressivos, quantos nossos fornecedores de serviço a gente tem uma exigência grande com isso também, no atendimento às regras ambientais. [...] Nós temos o programa aterro zero, que é evitar mandar material para aterro. Então a gente está sempre em parceria com esse fornecedor de serviços, para desenvolver novas maneiras de dar reaproveitando aos resíduos. É madeira, aparas plásticas, os nossos restos de tinta são usados para fazer outra tinta e também até na questão de processamento, que é um reaproveitamento a nossa valorização energética do nosso resíduo que é usado para aquecer cimento [...] A gente está iniciando ainda, não existe tá? A gente está iniciando um projeto junto com a SEMA. O nosso propósito é ir até a escola aqui da região, aqui do Bairro, em torno da empresa e passar informação sobre descarte correto de resíduos, coleta seletiva, impactos ambientais, ter ae essa parceria com eles. Ainda não saiu do papel, mas é o nosso próximo passo, é uma iniciativa nossa (ENTREVISTADO 03).

A gente tem uma área que é pra ver essas especificações [...] E fornecedor, tudo isso a gente tem que cobrar, tem que participar como eu já falei, a gente vai e faz auditoria. Cobra deles através de documentação, homologação, então tudo tá realmente ligado. Os clientes exigem da gente, a gente exige dos fornecedores, mas isso tudo em lei, pelas ISOS (ENTREVISTADO 06).

As narrativas dos entrevistados apontam que devido às exigências dos clientes, a “CCHS” também precisa exigir de seus fornecedores para que ao longo da cadeia as práticas sustentáveis ocorram. Em relação ao governo não há tanto relacionamento, é algo voltado ao que se refere ao cumprimento da legislação. Contudo, na unidade pesquisada, foi mencionada uma possível parceria entre a “CCHS” e a SEMA (Secretaria de Meio Ambiente) com intuito de estabelecer um relacionamento com a comunidade externa.

Vê-se que as relações permanentes e úteis da “CCHS” realmente formam uma rede de relacionamentos importantes, uma vez que a “CCHS” precisa de seus clientes e estes exigem dela práticas de sustentabilidade. Então, a “CCHS” exige de seus fornecedores, e também precisa cumprir exigências legislativas impostas pelo governo, formando um ciclo que mobiliza outros capitais, e permitem que a “CCHS” pertença ao grupo de fornecedores de seus clientes e que acionistas invistam na organização.

Em relação às narrativas de mídias sobre o capital social, encontraram-se diversas notícias internacionais direcionadas a investidores. Notícias de portais específicos sobre oscilações de ações, e melhores empresas para investir. Encontraram-se também notícias sobre o programa da “CCHS” de gestão de relacionamento e premiação a seus melhores fornecedores.

Em um café da manhã na Amcham em São Paulo, a “CCHS”, uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo, premiou os melhores fornecedores do Ano I do seu programa de relacionamento SUPERAR com vencedores Diamante e Ouro. Lançado em 2016 pela “CCHS”, o programa é inédito no mercado de Embalagens em que atua, e visa estreitar o relacionamento da “CCHS” com seus fornecedores, reconhecendo a importância deste elo na operação, como um diferencial competitivo (DOC.10).

A “CCHS” está flexibilizando seu negócio para conseguir fornecer embalagens para clientes de pequeno e médio porte, além de atender demandas pontuais de grandes companhias de consumo. A estratégia vem de encontro às mudanças que os gestores da companhia identificaram no mercado local. Com o surgimento cada vez mais acelerado de pequenos negócios e com o portfólio mais diversificado nas grandes indústrias, a demanda por encomendas menores está crescendo no País (DOC. 10).

As narrativas midiáticas reforçam a importância do relacionamento da “CCHS” com seus fornecedores para conseguir ter um bom relacionamento com seus clientes. O único fato novo que foi encontrado nas fontes midiáticas foi sobre possível mudança em sua atuação para conseguir atender clientes de pequeno porte. Em relação ao capital

social, as narrativas dos documentos, entrevistados e mídia apontam a importância que a “CCHS” dá a seus clientes.

Foi encontrada uma notícia, na qual a “CCHS” aparece como patrocinadora do governo, mas também como devedora do estado.

Uma das maiores devedoras do município também está entre as doadoras. A “CCHS”, que já patrocinou um almoço-debate do Lide com o ex presidente Fernando Henrique Cardoso, tem uma dívida de E\$727 milhões em impostos. A contribuição da “CCHS” com a cidade é sensivelmente inferior: R\$5.400,00 em camisetas com os logotipos dos programas “Cidade Linda” e “Calçada Nova”, vitrines políticas de Doria (DOC. 10).

A narrativa acima evidencia o relacionamento da “CCHS” com um governante, possivelmente um potencial contato que a organização utiliza para mobilizar e acumular seu capital econômico. A organização ao deixar de recolher impostos de certo modo está mantendo dinheiro em caixa, fazendo com que o seu capital econômico seja acumulado. E ao mesmo tempo, mesmo devendo impostos ao estado continua operando normalmente. Tal fato pode ser considerado um potencial contato da “CCHS”, pois com um pequeno patrocínio a organização conseguiu mobilizar seu capital social para ser associada ao programa cidade linda do estado de São Paulo.

Em sua teoria sobre o capital social Bourdieu (1980) menciona que este capital está associado à noção de estratégia, pois é por meio das estratégias que se constroem uma rede. A “CCHS” criou um Programa de relacionamento para premiar seus fornecedores, flexibilizou seu negócio para atender clientes de diversos portes, investe em práticas sustentáveis e em certificações devido à exigência de seus clientes e procura seguir a legislação que se aplica a seu ramo de atuação. Todas as ações mencionadas são estratégias utilizadas pela “CCHS” para reproduzir e manter suas relações sociais que lhe são úteis.

O capital social da “CCHS” é constituído principalmente pela sua rede de clientes e acionistas, pois é para melhor atendê-los que a “CCHS” investe em novos equipamentos, e desenvolve programas de sustentabilidade. A importância dos clientes e dos acionistas para a “CCHS” pode ser identificada nas narrativas dos documentos, entrevistados e mídia.

Além dos três principais capitais apresentados na sociologia bourdieusiana percebeu-se como capital no campo investigado o capital tecnológico, ou capital da

inovação e o capital reputacional. A princípio não havia sido feita nenhuma pergunta relacionada à inovação ou reputação, contudo em diversas notícias e documentos foram encontradas menções à inovação e nas narrativas de alguns dos entrevistados também. A reputação aparece repetitivamente no Código de Conduta e em algumas narrativas dos entrevistados. Definiu-se que a inovação constitui um capital dentro da “CCHS” por ser algo que confere poder à organização, e é utilizado de modo que lhe garante vantagem em relação as demais concorrentes.

A inovação pode ser considerada um capital da “CCHS” pois é utilizada para melhorar a competitividade, atrair clientes e se destacar no seu segmento. Além do que, identificou-se nos documentos em diversas narrativas a importância da inovação. No site da “CCHS” constam notícias relacionadas a prêmios e reconhecimentos que foram adquiridos devido a inovação dos produtos.

A “CCHS” define em sua apresentação institucional quatro valores, e dentre eles está a inovação, “Inovação: Buscar sempre a inovação e as oportunidades de melhoria contínua” (DOC.04). Nos documentos, a “CCHS” apresenta que desenvolve soluções inovadoras para seus clientes e constantemente investe nesse item como meio de melhoria contínua em seus processos.

No relatório de sustentabilidade corporativa e na página do *facebook*, há diversas informações sobre a inovação. Enfatizando o quanto é importante para a “CCHS” produzir embalagens inovadoras e de seu compromisso com a tecnologia e inovação.

Usamos nossa forte base técnica em química de polímeros, extrusão de filme, cobertura e laminação, impressão e conversão para criar, desenvolver e produzir soluções inovadoras em embalagem e adesivos que protegem, retêm e aprimoram a sustentabilidade dos produtos de nossos clientes (DOC. 01).

A responsabilidade na “CCHS” envolve a inovação. Empenhamos nossa expertise em ciência de materiais junto aos nossos recursos exclusivos de produção para levar soluções em produtos inovadores e melhoria contínua dos processos. Somos energizados pelos novos desafios de embalagens cada vez mais complexas. Nosso foco na inovação não só oferece soluções sustentáveis de embalagens a nossos clientes, mas também oportunidades de trabalho empolgantes e recompensadoras (DOC. 01).

Dependemos das ideias e do compromisso da nossa força de trabalho e nos concentramos em criar um ambiente que inspire crescimento e inovação. Nossos programas de treinamento e desenvolvimento fortalecem as habilidades de nossos funcionários e aprimoram o apelo de nossa empresa como um ótimo lugar para trabalhar (DOC. 03).

Nosso sucesso depende em grande parte da propriedade de tecnologia. Contamos com direitos de propriedade intelectual, incluindo patentes, marcas comerciais e segredos comerciais, bem como disposições de confidencialidade e acordos de licenciamento, para estabelecer nossos direitos de propriedade (DOC. 04).

“Temos investido cada vez mais em tecnologia e na modernização do parque fabril como forma de otimizar a produtividade e atender as expectativas de nossos clientes, trazendo tendências e inovação em embalagens para o mercado brasileiro” (DOC.07).

Quando o tema é inovação em embalagens, a “CCHS” sempre é destaque. O prêmio Grandes Cases da Embalagem é mais uma prova da confiança e do reconhecimento que o mercado tem em nossos produtos e soluções. (DOC. 09).

Líder no desenvolvimento de inovação, a “CCHS” prioriza a resistência das embalagens de alimentos e bebidas, mantendo a qualidade, segurança e vida útil do produto. E nosso objetivo para 2018 é continuar fazendo parte de todos os seus momentos, levando até você toda a inovação e qualidade em embalagens, pois você e sua família merecem! (DOC. 09).

Os documentos apresentam a inovação como um bem da “CCHS”, como um investimento para melhor atender os clientes e que tem gerado reconhecimento à empresa. Na entrevista não havia nenhuma pergunta sobre inovação na organização, contudo, ainda assim foi possível percebê-la na narrativa de alguns entrevistados, mesmo que de modo involuntário. A narrativa do entrevistado 03, mostra que a inovação no desenvolvimento de novas embalagens é algo que gera a sustentabilidade em diferentes âmbitos.

Hoje, a gente tem tecnologias que a gente pode tratar o efluente e reutilizar de novo a tinta, tem tecnologias, que a gente consegue capturar esses vapores e voltar como forma de matéria-prima para o próprio processo [...] Tem a pesquisa e desenvolvimento mais voltado para as embalagens. Existe pensando em melhorar, mas não são sustentabilidade. Então, toda vez que vai ter um novo desenvolvimento a gente liga todas essas informações, e acaba tendo o percentual sustentável. Mas esse departamento, não está voltado muito para sustentabilidade, mas sim para desenvolver as embalagens melhores. [...] Então esse departamento é mais voltado para isso, para desenvolver, para proteger, para não perder alimentos, pro alimento durar mais. [...] embalagem de suco Tang ele vai uma camada de alumínio, a gente já desenvolveu a solução para aquilo, a gente desenvolveu uma embalagem que não precisa do alumínio. Foi desenvolvido internamente aqui na unidade. A gente cria, manda a ideia [...] Mas a gente aplicou esse desenvolvimento no atomatado Fugini, Pomarola, quando você abrir ele você vai ver, tá lá o alumínio. Mas aquilo lá não é uma folha de alumínio, é um BOPP metalizado [...] Ela se torna uma embalagem mais reciclável, e o peso também muda. Então eu vou transportar ele da "CCHS" até lá, eu mando mais com menos. O mesmo caminhão que levava 10 toneladas, com um milhão de repetibilidade, eu posso mandar 10 toneladas com 20 milhões de repetibilidade. Economizando transporte, economiza combustível e o que aquele caminhão tá gastando nas emissões, então tem uma série de ganho (ENTREVISTADO 03).

O entrevistado 03 relata que a "CCHS" possui tecnologias que podem reaproveitar materiais que são utilizados para produzir embalagens. Bem como, possui tecnologias para desenvolver novas embalagens. Para o entrevistado 03 a Pesquisa e Desenvolvimento de novas embalagens, não é feita voltada para a sustentabilidade. Porém em toda sua narrativa, o mesmo explica que o desenvolvimento de novas embalagens gera várias vantagens que se convertem em práticas sustentáveis.

Ao comparar as narrativas dos documentos com a do entrevistado 03, encontra-se certa divergência, pois para os entrevistados a sustentabilidade está mais associada ao consumo consciente, redução e reutilização de recursos. A maioria dos entrevistados não mencionou que a "CCHS" investe no desenvolvimento de embalagens sustentáveis. Enquanto no site há várias informações sobre embalagens sustentáveis e em sua página do facebook em diversas postagens a "CCHS" utiliza a *hashtag* inovação associada à sustentabilidade.

Nas fontes midiáticas foram encontradas diversas notícias onde a inovação aparece seguida de um reconhecimento ou enfatizando que a "CCHS" investe constantemente em inovação.

A “CCHS” apresentou na FCE Cosmetique suas inovações e o portfólio de embalagens para os mercados cosmético e farmacêutico. Entre as novidades estão o *pouch* com efeito táctil, que simula materiais como papel, madeira e couro, e oferece uma experiência diferente ao consumidor no ponto de venda (DOC. 10).

“A “CCHS” já comercializa a embalagem com efeito táctil na Europa e nos Estados Unidos e, como a Alegra é uma parceira que está sempre atenta a inovações e lançamento de tendências, acreditamos que a nova embalagem será um sucesso no Brasil”, afirma o supervisor de marketing de proteínas da “CCHS” (DOC.10).

A “CCHS”, uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo, desenvolveu uma área específica para Pesquisa e Desenvolvimento na América Latina. A executiva [...], que está na “CCHS” desde 1999, assume como diretora da área e será responsável pelas divisões de Flexíveis e Rígidos para Brasil, México e Argentina. A divisão foi criada com o objetivo de desenvolver novas plataformas e produtos inovadores, para otimizar a produção de embalagens com tecnologias que possam reduzir o desperdício do produto, ampliar seu prazo de validade e aprimorar sua conservação (DOC.10).

A fabricante de embalagens “CCHS” manteve os planos de investimento no País com foco em inovação, mesmo com as perspectivas ainda incertas sobre a recuperação da economia local ao longo de 2017 (DOC.10).

Nesse contexto, a “CCHS” é a melhor opção para embalagens de café, pois possui tecnologias e inovações para atender os mais diversos perfis e necessidades do consumidor, oferecendo maior facilidade no momento do consumo, por meio de formatos mais modernos, com efeitos de impressão que criam maior conexão sensorial com o cliente (DOC. 10).

Pesquisadores na Virginia Tech criaram embalagens plásticas “escorregadias” inovadoras, projetadas para minimizar o desperdício de alimentos comumente deixados para trás nas embalagens de condimentos, laticínios e bebidas [...] Esta pesquisa foi totalmente financiada através de uma colaboração industrial com a “CCHS” North América (DOC. 11).

As narrativas midiáticas apresentam o capital tecnológico da “CCHS” como sendo um diferencial da organização, pois remetem a um capital exclusivo e novo no segmento de embalagens no Brasil. Ao comparar as narrativas dos documentos, entrevistados e mídia tem-se que a inovação é um capital que é mobilizado no campo com intuito de gerar capital social e é facilmente convertido em capital cultural institucionalizado.

Nos documentos as embalagens são apresentadas como soluções sustentáveis, e a inovação é apresentada como um meio de otimizar a produtividade. Os entrevistados veem que, por meio da inovação a “CCHS” oferece uma série de ganhos, não só para a organização como para o meio ambiente. Nas fontes midiáticas a inovação da “CCHS” apresenta progressos científicos, nos quais embalagens simulam materiais de recursos naturais e ainda incentivam o constante investimento em inovação no país. O capital tecnológico da “CCHS” consiste em desenvolver embalagens com novos materiais, e embalagens que oferecem vantagens não só para o consumidor final, mas também para seus clientes.

O capital tecnológico da “CCHS” remete à perspectiva incrementalista, pois a tecnologia é vista como uma solução para danos ambientais e também como um meio para o progresso econômico da organização (MILNE, KEARINS e WEALTON, 2006). Conclui-se que este capital da “CCHS” é composto pelas inovações que são desenvolvidas pela organização como meio de produzir embalagens que agridem menos o meio ambiente e também com o intuito de gerar economia tanto para a própria organização como para seus clientes.

O outro capital que foi identificado no campo, foi chamado de capital reputacional. A reputação foi concebida como um capital do campo, uma vez que é algo mobilizado juntamente com outros capitais, e ao mesmo tempo pode também ser o resultado da eficácia da mobilização de outros capitais. No código de conduta da “CCHS”, identificou-se que a palavra reputação aparece repetitivamente, como se a mensagem do código de conduta fosse: “Devemos agir de modo que favoreça a reputação da “CCHS””. A palavra aparece de formas diferentes, em diversos pontos do código de conduta, como pode-se ver:

“Eles nos ajudam a crescer nossos negócios e a proteger nossa reputação”.
“As seções “PORQUE” explicam as razões porque seguir o Código é bom para nossa empresa e nossa reputação”.

“Isso permite que nossa empresa prospere e que nossa reputação permaneça forte”.

“Lembre-se que nossa reputação é apenas tão boa quanto a última experiência do cliente conosco”.

“Estamos protegendo a reputação de cada um de nossos clientes enquanto melhoramos a nossa própria reputação”.

“A inovação necessária para o sucesso deles é o que garante o nosso próprio sucesso. Protege nossa reputação e a vantagem competitiva”.
“Nossa reputação depende de nossa capacidade de produzir produtos de alta qualidade e seguros”.

“Somos todos responsáveis, dentro do escopo de nossas funções individuais, por garantir a proteção da reputação da “CCHS” - nosso ativo mais importante” (DOC. 02).

Usando nosso BCP e a orientação de uma Equipe de Comando de Incidentes (ICT, na sigla em inglês), cada instalação da “CCHS” avalia as possíveis consequências de eventos que poderiam afetar as pessoas, os sistemas, a marca, a reputação, as finanças e as operações (DOC. 01).

Estamos investindo em nosso pessoal. A “CCHS” tem uma longa reputação de oferecer oportunidades de carreira recompensadoras e desafiadoras para nossos funcionários. À medida que continuamos a progredir em direção a uma cultura de alto desempenho focada na prestação de contas e resultados, também estamos criando novas maneiras de expandir a eficácia de nossos maiores ativos - nossos funcionários (DOC. 04)

A reputação da “CCHS” como um fornecedor confiável que fornece soluções de embalagem inovadoras e sustentáveis para a indústria de dispositivos médicos nos posiciona em parceria com nossos clientes à medida que desenvolvem novos produtos (DOC.04).

A preocupação com a reputação demonstra que muitas das ações adotadas pela “CCHS” são para manter uma boa reputação perante seus *stakeholders*. A palavra que tanto se repetiu no código de conduta, não foi mencionada por nenhum entrevistado. Todavia, aparece de forma incorporada em algumas narrativas,

Acho que tem vantagem competitiva e de imagem, mas acho que ainda tá muito pouco essa marca. Teve um tempo que tava bem forte. Ah! Essa empresa tem ideia verde, vai no segmento verde que é melhor! Mas eu vi um pouco que apagou. Pra mim é vantajoso, mas eu não vejo isso sendo veiculado [...]

Igual, não sei se você ficou sabendo que aqui do lado tinha um descarte de resíduos. Bem aqui do lado mesmo, tem uma trilha ali e tinha muito resíduo, então, querendo ou não, isso influencia. Porque tava cheio de resíduo, e tava sendo descartado ali, então aquilo ali influencia. Primeiro que às vezes passa alguém, e fala: Nossa! É daquela empresa. Fora que também estava tendo muito descarte, pode atrair algum tipo de doença (ENTREVISTADO 01).

Sustentabilidade no negócio ela é uma porta de vidro pra empresa. Não sei! Então a empresa que consegue manter essa vitrine da sustentabilidade muito bem organizada de diversas formas, até com as próprias certificações. Acho que ela tem uma imagem melhor. Não sei, perante outras empresas. Até a própria sociedade entende que é uma empresa mais bem organizada, que tem certo... Que dedica certo nível de energia pra essas questões. E acho que reflete tudo até na organização, do processo produtivo, financeiro. Acho que a sustentabilidade é, como que posso falar! É o um resultado de tudo [...] Então acho que a sustentabilidade traz sim uma vantagem, principalmente pra essa parte de imagem (ENTREVISTADO 08).

O entrevistado 01 afirma que a sustentabilidade pode trazer vantagem competitiva e de imagem para a organização. E também demonstrou certa preocupação com a imagem da “CCHS” devido ao fato de pessoas da região estarem descartando lixos incorretamente próximo da organização. O entrevistado 08 acredita que empresas que possuem práticas sustentáveis, possuem uma imagem melhor que outras. As narrativas demonstram que para eles a “CCHS” é detentora de uma boa reputação, pois possui práticas sustentáveis. O fato, dos entrevistados não terem pronunciado a palavra reputação, não quer dizer que eles não agem de modo que garanta a manutenção da boa reputação da “CCHS”, apenas diz que a palavra não foi interiorizada por eles e vinculada com suas ações.

Nas fontes midiáticas foram encontradas apenas duas notícias que a palavra reputação aparece.

A Ketchum é a nova agência de relações públicas da “CCHS” no Brasil. A equipe de atendimento Ketchum terá a missão de contribuir para o fortalecimento da reputação e do posicionamento da marca junto aos seus públicos de interesse (DOC. 10).

Historicamente, a “CCHS” tem uma reputação de ter tecnologia forte, mas uma liderança mais voltada para a engenharia (em oposição à focada no acionista) (DOC. 11).

Embora o setor de embalagem global tenha sido pressionado nos últimos tempos pelo crescimento do volume e pelo aumento dos custos das matérias-primas, a “CCHS” tem uma reputação de ciência e tecnologia de ponta, enquanto a “A” tem um longo histórico de desempenho financeiro superior e uma capacidade demonstrada de integrar suas aquisições (DOC.11)

A primeira narrativa remete ao fortalecimento da reputação da “CCHS” e a segunda narrativa afirma que a organização possui uma forte reputação relacionada à tecnologia. Percebe-se que a palavra que tanto se repetiu em documentos internos, não foi pronunciada pelos entrevistados e nem aparece em fontes midiáticas.

Porém é possível perceber que o capital reputacional permeia todos os outros capitais. A “CCHS” é possuidora de um grande capital econômico, atende grandes clientes que formam sua rede de capital social, possui certificações que são exclusividade da organização, e já recebeu diversos prêmios de clientes, associações. Além de desenvolver embalagens inovadoras que também são convertidas em prêmios. E possui práticas de sustentabilidade em todas suas unidades. Todos esses fatos contribuem para a construção de uma boa reputação. O capital reputacional é algo incorporado no campo, pois não aparece de forma objetiva, porém é algo buscado tanto pela agência como pela estrutura.

O capital reputacional da “CCHS” consiste em ações desenvolvidas pela organização em relação a sustentabilidade e principalmente em relação a sua base tecnológica. Pois são práticas que tornam a empresa bem vista por seus *stakeholders*.

Todos os capitais mobilizados na “CCHS” podem ser convertidos em outras espécies de capital. E, tal como afirmado por Bourdieu (1979, 2012) identificou-se que o capital econômico, na maioria das situações é pré-requisito para se alcançar outros tipos de capitais. Por exemplo, para que a “CCHS” obtenha o capital cultural em suas três formas, é necessário realizar investimentos em treinamentos para seus funcionários, investimento para pagar uma certificadora para obter as ISOs, e investimento para realizar as ações sociais nas comunidades em que atua, ou para patrocinar projetos de educação.

O capital econômico é reproduzido por meio de investimentos e também é conquistado pelo capital social da “CCHS”, que inclui seus clientes e acionistas. Para obter o capital tecnológico, e investir em inovações, também é necessário ter o capital econômico

para realização de pesquisas e compra de equipamentos modernos. Quando a "CCHS" investe em desenvolvimento de novas embalagens, pode ganhar prêmios e reconhecimento de clientes, ou seja, converte o seu capital tecnológico em capital cultural. É um ciclo constante de conversão e reconversão dos capitais, conforme mostra figura abaixo.

Quadro 10. Conversão de capitais mobilizados na "CCHS"

Conversão	Narrativa
Capital Social -> Capital Cultural	O cliente Bob's, a segunda maior rede de fast-food do Brasil, entregou a "CCHS" o prêmio de Melhor Fornecedor de Embalagens do ano de 2013 (DOC.07).
Capital Social -> Capital Cultural	Além de ser requerida pelos principais clientes da planta, a certificação FSSC 22000 é uma diferenciação e coloca a Divisão Flexíveis de Londrina em destaque no segmento de embalagens flexíveis, além de proporcionar maior credibilidade e confiabilidade no fornecimento de produtos livres de qualquer tipo de contaminação física, química e microbiológica (DOC. 07).
Capital Inovação-> Capital Cultural	O prêmio DuPont é um importante reconhecimento internacional que demonstra na prática a busca constante pela inovação e melhoria continua exercida pelos funcionários "CCHS" (DOC.07).
Capital Inovação-> Capital Cultural	Quando o tema é inovação em embalagens, a "CCHS" sempre é destaque. O prêmio Grandes Cases da Embalagem é mais uma prova da confiança e do reconhecimento que o mercado tem em nossos produtos e soluções (DOC.09).
Capital Econômico -> Capital Cultural	Olha eu sei que teve investimento que já é da certificação. E que é muito caro, pra você pagar uma certificadora vir aqui e tudo mais. [...] Não adianta eu querer ser uma empresa ambientalmente correta se não tiver dinheiro pra isso. É questão da empresa ser grande pra todos esses investimentos. (ENTREVISTADO 06).
Capital Social -> Capital Cultural	Acho que é mais pelas certificações né. Principalmente pela 14001, é questão de responsabilidade, mas também é competitividade. Acho que bastante cliente nosso pede, exige uma 14000, os clientes maiores exigem que a gente tenha essa tipo de certificação. [...] Se a gente deixa de ter uma certificação dessa, perde (ENTREVISTADO 08).
Capital Inovação -> Capital Econômico	Por todo o nosso histórico de tomada responsável de decisões com foco na tecnologia, a "CCHS" criou uma base sólida para a estabilidade econômica (DOC. 01).
Capital Econômico -> Capital Social	Nossos investimentos estratégicos e uso prudente de nosso forte fluxo de caixa proporcionam um retorno valioso para nossos acionistas (DOC. 01).
Capital Cultural Incorporado -> Capital Cultural Institucionalizado	As práticas comerciais responsáveis da "CCHS" foram reconhecidas. Por cinco anos consecutivos, a "CCHS" foi incluída na lista "As 100 empresas mais confiáveis das Américas" da Forbes por demonstrar consistentemente uma contabilidade transparente e uma boa governança A "CCHS" foi reconhecida como uma das 500 empresas mais verdes dos EUA no Green Rankings da Newsweek desde o início da lista em 2009. A "CCHS" também foi nomeada como Dividend Aristocrats da S & P em cada um dos últimos quatro anos (DOC. 08).

Fonte: Elaborado pela autora

Bourdieu (1990) afirmou que o custo de conversão dos capitais é sempre diferenciado. Percebe-se que o capital econômico pode ser convertido em capital cultural, capital tecnológico de diferentes formas, assim como o capital cultural pode ser convertido em capital social, como em capital econômico. É um ciclo infinito de conversão e reconversão.

De acordo com as narrativas dos entrevistados o capital mais importante, seria o capital social. Pois todos entrevistados mencionaram em algum momento que os clientes exigem práticas sustentáveis, que os clientes cobram por meio de visitas, e de auditorias. A “CCHS” precisa ter certificações porque grandes clientes pedem, e para que continuem a atender estes grandes clientes é necessário estar sempre envolvida e atualizada em relação a ações que promovam a sustentabilidade tanto da organização, como dos produtos e das maneiras de produção.

Nos documentos as narrativas dão uma ênfase maior ao capital tecnológico. Pois mencionam a inovação como uma possibilidade de soluções para diversas embalagens. Em seu site a “CCHS” apresenta alguns cases de sucesso que renderam prêmios a organização, e em suas redes sociais, em diversos *posts* relacionados à embalagens e sustentabilidade apresenta a inovação como algo que sempre fez parte da “CCHS”. Além de possuir um centro de inovação nos EUA, onde se localiza a matriz e em outros países em que têm filiais.

Na análise de fontes midiáticas, foram encontradas mais notícias que se referem aos prêmios recebidos pela “CCHS”. Em sites de notícias locais, onde a “CCHS” possui unidade fabril sempre havia alguma informação sobre certificações adquiridas, ou prêmios conquistados. Todas as narrativas encontradas em relação ao capital social, capital tecnológico e capital cultural contribuem de alguma maneira para formação da reputação da “CCHS”.

Todos os capitais tendem a funcionar como um capital simbólico, pois possuem efeitos simbólicos. Para Bourdieu (1990) o capital simbólico é aquilo em que se transforma o capital, quando desconhecido enquanto capital. O capital simbólico confere ao seu possuidor poder, pois o reconhecimento dentro do campo dá legitimidade àquele que o detém.

De acordo com Bourdieu (2001) o capital simbólico existe em relação com um *habitus* que o percebe como um símbolo importante. A composição do capital simbólico

se orienta por uma ordem de influências no campo, sendo o capital tecnológico e o capital reputacional identificados como os mais relevantes. Uma vez que é por meio deles que a “CCHS” consegue capital social, que pode ser revertido em capital econômico que é revertido em capital cultural, que se manifesta nas práticas diárias da “CCHS” por meio das certificações e treinamentos.

O capital simbólico da “CCHS” é o que dá o reconhecimento à organização, por parte de seus clientes, acionistas, fornecedores, dentre outros agentes do campo. É o capital simbólico que mantém o capital reputacional e o capital tecnológico, juntamente com os outros capitais. Esse capital simbólico da “CCHS” tem o poder de exploração, uma vez que pode ser convertido nas outras espécies de capital sem ser reconhecido como meio para isto, por todos agentes que compõem o campo.

Desse modo, pode se dizer que há um capital simbólico na “CCHS” e esse capital é o que sustenta a reputação e a tecnologia do campo. O capital simbólico quando percebido como um símbolo por um *habitus*, é responsável por gerar ações que são passadas e repassadas aos agentes do campo. Ações que orientam para manutenção de uma boa reputação, e de uma forte base tecnológica que pode ser convertida em capital social, capital econômico e capital cultural.

Os capitais que são mobilizados na “CCHS” permitem identificar características neocolonialistas na organização, haja vista que a “CCHS” utiliza seu capital econômico para expandir suas atividades para outros territórios. O capital cultural identificado é mobilizado em favor da própria organização, pois ajuda a manter grandes clientes – as certificações, por exemplo. Os treinamentos e cursos orientam condutas internas de funcionários em relação a sustentabilidade, e as premiações e reconhecimentos adquiridos em relação a sustentabilidade criam uma percepção em seus *stakeholders* e funcionários.

O capital tecnológico é uma forma de influenciar o pensamento de consumidores, uma vez que apresenta as embalagens inovadoras produzidas com materiais que substituem alguns recursos não estão agredindo o meio-ambiente durante seu processo produtivo. Por fim, o capital reputacional é o que mascara a exploração econômica, material e ideológica da “CCHS”, pois oculta possíveis práticas não sustentáveis.

Encerram-se aqui a análise dos capitais mobilizados no campo “CCHS” em relação a sustentabilidade, e o próximo tópico apresenta a análise das relações e

posições hierárquicas que existem no campo e que dependem do acúmulo de capital de cada agente do campo. O quadro abaixo resume os capitais mobilizados no campo.

Quadro 11. Capitais identificados no campo

Capital identificado	Definição
Capital econômico	Investimento em novos equipamentos, expansão da capacidade produtiva e redução de custos por meio de projetos de sustentabilidade. O capital econômico corrobora para a interpretação literal da sustentabilidade
Capital Cultural	Incorporado: Ações e práticas de sustentabilidade que podem se tornar um <i>habitus</i> nos agentes do campo. Institucionalizado: Premiações e reconhecimentos que a organização recebe de clientes e de outras organizações, principalmente em relação as suas embalagens inovadoras Objetivado: As certificações implementadas nas unidades da “CCHS”.
Capital social	Constituído principalmente pela sua rede de clientes e acionistas, pois são para melhor atendê-los, que a “CCHS” investe em novos equipamentos, e desenvolve programas de sustentabilidade
Capital tecnológico	Inovações desenvolvidas pela organização para produzir embalagens que agridem menos o meio ambiente e também com o intuito de gerar economia, tanto para a própria organização como para seus clientes. Remete a perspectiva incrementalista.
Capital reputacional	Ações desenvolvidas pela organização em relação a sustentabilidade e principalmente em relação a sua base tecnológica. Pois são estas práticas que tornam a empresa bem vista por seus <i>stakeholders</i> .

Fonte: elaborado pela autora

4.1.4 Definindo as Posições no Campo

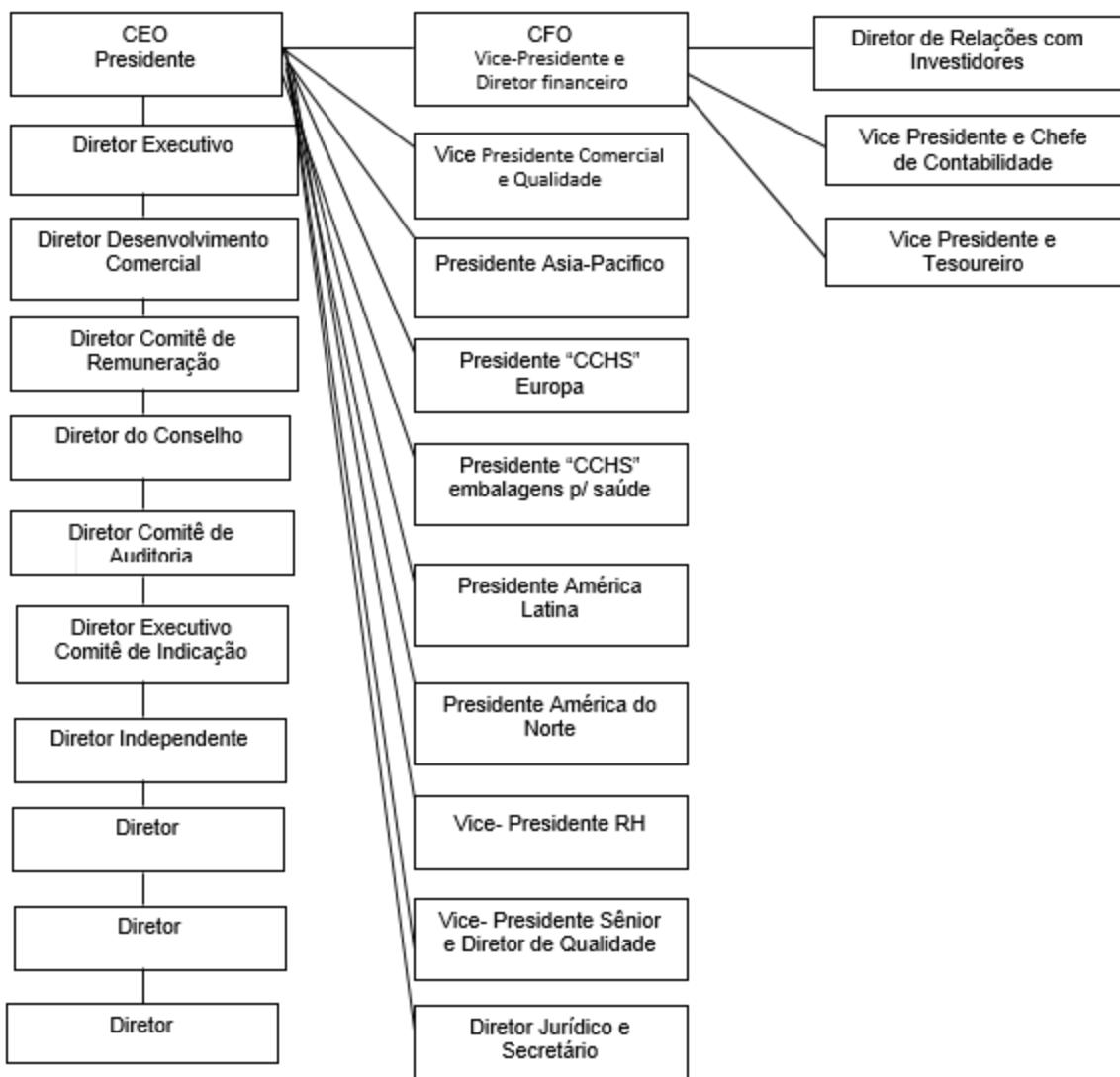
Esse sub-capítulo tem por objetivo identificar no campo “CCHS” as relações de poder e assim definir quais agentes são dominantes e dominados. Após identificar o *habitus* do campo e os capitais mobilizados, faz-se necessário entender a dinâmica do campo em análise. Para tanto, identificar o campo de poder, e o campo de forças e lutas existentes no campo “CCHS” em relação a sustentabilidade.

Para identificar os campos que compõem a “CCHS” buscou-se nas narrativas de alguns documentos identificar a história que é contada neles, bem como sobre o que e quem esses documentos narram. Percebeu-se que em alguns documentos da organização a narrativa é sobre os agentes que ocupam cargos de poder dentro da “CCHS”, e que a sustentabilidade não aparece junto dessas narrativas. Mas foram apresentadas nas narrativas dos funcionários entrevistados.

A “CCHS” está inserida em um espaço maior, em um espaço social que pode ser considerado a sociedade em geral, e sua rede de empresas, que inclui matriz e todas as subsidiárias. Bourdieu (1997) coloca que todo campo jamais escapa às imposições do macrocosmo. Dessa forma, a “CCHS” tem uma autonomia parcial, não total do macrocosmo, uma vez que está sujeita a cobranças que são impostas pela sociedade. Como por exemplo, deve seguir as legislações do governo, deve produzir produtos demandados pelos seus clientes, e as subsidiárias sempre estão sujeitas às imposições da matriz.

A “CCHS” é um dos diversos campos contidos no espaço social. E assim como todo campo, é um campo de poder, pois é um espaço onde existem relações de poder entre tipos de poder, ou diferentes tipos de capitais. O campo de poder da “CCHS” pode ser entendido como as posições dominantes dos que ocupam cargos altos dentro da organização. Encontrou-se disponível nos documentos (DOC. 08) o organograma da “CCHS”, conforme segue,

Figura 4. Organograma "CCHS"



Fonte: DOC. 08 "CCHS"

Neste aspecto, a "CCHS" pode ser analisada em homologia ao campo jurídico. Os que ocupam posições de poder foram nomeados, e tem o poder de nomeação dentro da "CCHS". O presidente da organização, os diretores e os presidentes de unidades localizadas em outros países em conjunto ou isoladamente representam a palavra oficial da "CCHS". Ou seja, impõem o ponto vista, a visão aos que estão sujeitos a sua autoridade.

No campo "CCHS" as posições são demarcadas com base no organograma organizacional. Os agentes estão dispostos no campo, de acordo com volume de capital que possuem, e de acordo com o peso relativo dos outros capitais. A hierarquia no campo também é estabelecida conforme volume e peso dos capitais. Sendo o capital

mais relevante para ocupar uma posição de poder, o capital cultural. Nos documentos há a hierarquia somente dos presidentes e diretores, e juntamente com os dados, há uma breve apresentação do currículo de cada indivíduo que compõe o quadro diretivo da “CCHS”. E percebeu-se grande relevância para a experiência que cada um possui, ou seja, há um peso maior para o capital cultural.

Os negócios e assuntos da Companhia serão administrados pelo Conselho de Administração, que poderá exercer todos os poderes da Companhia (DOC.11).

O Conselho de Administração elegerá os Diretores da Companhia na primeira reunião do Conselho após a Reunião Anual de Acionistas. O Conselho elegerá um Presidente e um Secretário e os outros oficiais que forem apropriados. O Conselho pode preencher vagas conforme elas ocorrerem (DOC. 11).

Nossa Diretoria é composta de indivíduos talentosos com forte perspicácia de negócios nas áreas de finanças, operações, engenharia e pesquisa e desenvolvimento, que oferecem experiência nos setores de varejo, alimentos, produção e produtos químicos. Nossa Diretoria tem três comitês permanentes: Comitê de Nomeação e Governança Corporativa, Comitê de Auditoria e Comitê de Compensação. Como delineado em nossos Princípios de Governança Corporativa, cada comitê é presidido por um Diretor independente. Os Diretores independentes sempre constituem uma substancial maioria de nossa diretoria, e nossa Diretoria avalia e confirma anualmente o status de independência de cada Diretor em conformidade com as normas de listagem da NYSE. (DOC. 03)

A experiência da [...] no setor de saúde traz uma valiosa visão de marketing, operacional e estratégica para a diretoria. Ela também ocupou vários cargos de liderança em empresas públicas globais, proporcionando-lhe valiosa experiência e perspectiva estratégica na compreensão de desafios e oportunidades globais (DOC. 08).

O [...] tem uma carreira em finanças que abrange mais de 35 anos. Sua experiência e especialização global em relatórios financeiros, análise financeira, financiamento do mercado de capitais, fusões e aquisições e questões de tesouraria fornecem informações importantes sobre os assuntos financeiros globais de nossa empresa. Sua extensa experiência em finanças o torna bem qualificado para ser o presidente do nosso Comitê de Auditoria (DOC. 08).

O [...] tem uma vasta experiência no gerenciamento das operações de uma empresa pública internacional e de aquisições, o que nos beneficiou em nossas aquisições internacionais e subsequentes atividades de integração. Além disso, sua experiência com operações de manufatura, relações de trabalho, estratégia de remuneração e medição de desempenho financeiro na Leggett & Platt dá ao Sr. [...] uma visão valiosa e o torna bem qualificado para ser o Presidente do nosso Comitê de Remuneração (DOC.08).

As narrativas encontradas nos documentos conferem o poder aos diretores e presidente da “CCHS” para gerir o negócio, bem como para definirem quem serão os outros agentes com algum tipo de poder dentro da organização. Os agentes que possuem

o poder dentro do campo, são detentores também de capital econômico, devido aos seus cargos altos, seus salários são maiores que de outros funcionários da “CCHS”. Esses agentes nomeados e com poder de nomeação, hierarquizam suas relações por seu posicionamento em relação à dominação de algo que importa ao campo. No caso desta pesquisa, a sustentabilidade.

No código de conduta há uma orientação sobre quem pode falar em nome da “CCHS”, o documento orienta que os funcionários não deem informações a ninguém quando solicitados pela mídia, investidores, analistas financeiros ou público em geral. O documento sugere que sempre que a mídia solicitar alguma informação, ou caso precise falar algo em nome da “CCHS”, esta ação deve ser feita pelo Diretor de Relações com Investidores, ou por alguém designado para passar as informações de modo correto.

Na análise de fontes midiáticas, em algumas notícias havia entrevista com alguém da “CCHS”, e sempre era um diretor quem falava em nome da “CCHS”. Pois, não é qualquer agente que pode representar o campo. Tal fato, demonstra que os agentes que ocupam as posições de poder, são também detentores do capital social por conviverem no centro das decisões da “CCHS”.

Dentro da rede de empresas da “CCHS” há hierarquias diferentes que definem o que deve ser praticado em relação à sustentabilidade. Na matriz o presidente juntamente com os diretores tem o poder de definir regras e metas que devem ser alcançadas por toda rede de empresas. Enquanto dentro de cada organização há um gestor responsável por repassar tais regras e metas e garantir que estas sejam cumpridas. E em todas as subsidiárias da “CCHS” no Brasil existe o departamento de sustentabilidade. Em relação à sustentabilidade, há o especialista corporativo que recebe as orientações da matriz e repassa ao departamento de sustentabilidade que deve repassar o que é necessário fazer para que a sustentabilidade seja praticada dentro da organização. A hierarquia e regras de sustentabilidade são estabelecidas pela e para a “CCHS”.

Nas entrevistas, foi informado que a “CCHS” tem um agente que representa a sustentabilidade dentro da organização,

E nós temos a figura de uma pessoa corporativa, [...] antes nós tínhamos um gerente de Sustentabilidade, e três supervisores de sustentabilidade. Eles cuidavam de todas unidades distribuídas no Brasil. Recentemente, essa estrutura foi mudada, já não tem mais gerente de sustentabilidade, as áreas de sustentabilidade virou local, respondendo para o gerente industrial local. Quem é de Londrina, responde pra Londrina. Quem é de Mauá, responde pra Mauá, e quem é da Dutra responde pra Dutra. Porém, manteve-se uma pessoa corporativa para alinhar as ações entre todas as unidades. A função do [...] hoje, é aquilo que vem da “CCHS” que vem dos Estados Unidos, que é a matriz, chega pra ele e ele distribui pras unidades. Então chega lá diretrizes da “CCHS”, igual eu falei, a gente tinha as metas para o Aterro zero. Ele pode falar: Ah! gente vai ter que reduzir, o consumo de energia em tantos por cento até tal data e tal ano. Então, essas diretrizes vem através do [...] Ele tem que disseminar dentro das unidades. Aí ele vai ter que mensurar como fazer com a unidade, hoje a gente tem um inventário de consumo de energia, geração de resíduos, consumo de efluentes, a gente tem bem consolidado isso. Então dá para saber quanto uma unidade deve reduzir, qual que é da outra, qual investimento. Então a função dele, é também receber as necessidades da planta. O que precisa para cumprir a meta tal, localmente eu não consigo ter ações para isso. Aí ele tem que se envolver para desenvolver uma ação local, lá na unidade X que está tendo mais dificuldades. Ah! o gerente local, por exemplo, o foco dele não seria isso. Seria outra, o que podemos fazer? aí ele tem que viabilizar esse meio de campo Tem que viabilizar aquela ação, senão não vai atingir a meta (ENTREVISTADO 03).

A figura corporativa de sustentabilidade que existe dentro da “CCHS” certamente foi nomeada por um diretor, como o representante da sustentabilidade. E é quem recebe todas as informações de sustentabilidade vindas da matriz para repassar às subsidiárias no Brasil. Desse modo, o especialista corporativo em sustentabilidade, assim chamado pelos entrevistados, é o agente que detém o poder em relação à sustentabilidade, perante os outros agentes do campo.

Nos documentos analisados não há nenhuma informação sobre o especialista corporativo de sustentabilidade. No entanto, esse agente é quem dissemina todas as práticas de sustentabilidade para as subsidiárias da “CCHS” no Brasil. Os entrevistados 02 e 09, afirmam que todos os departamentos da organização recebem direcionamentos vindos da matriz.

A “CCHS” americana lá, ela cobra bastante das unidades, você tem que fazer trabalho, tem que fazer projeto, principalmente porque você reduz custos. Você tem uma redução de custo pra empresa, mas também tem o marketing pro acionista e investidores (ENTREVISTADO 02).

A gente reporta mensalmente, a gente reporta pra eles todos os dados antes de ter a visão EHS. Só que fora do Brasil sempre foi EHS. Então, agora que eles estão falando vocês vão fazer desse jeito, entendeu? Antes aqui, cada do Brasil era de um jeito, a gente conversava, alinhava, tinha vários supervisores, era mais de um supervisor que alinhava a forma que queria ser, agora não, eles vem mudando todo esse padrão. A gente vem respondendo junto, provavelmente mais pra frente... Hoje a empresa enxerga muito a área de sustentabilidade, a área de saúde, a área de segurança do trabalho. E não é isso. Igual a [...] ela é responsável pela segurança do trabalho, aí todo mundo, ai agora ela é supervisora de tudo? Não, ela não é supervisora de tudo, ela é supervisora de uma área só. É uma área só (ENTREVISTADO 06).

Acredito que eles devam mandar um direcionamento, na verdade todas as áreas tem um direcionamento lá da matriz. Mas aqui não é que as pessoas fazem o que querem, mas as pessoas tem as iniciativas aqui mesmo. A gente faz o que os EUA fala pra gente fazer, mas a gente tem os grupos de melhoria contínua que são de ideias daqui mesmo. Então, a gente tá vendo que tem alguma utilização em exagero de determinado item, determinado material. A matriz vai impulsionar muito na questão de: você precisa reduzir custos. Então, ae o pessoal utiliza a criatividade e o que está sendo utilizado em exagero, o que dá pra ser reaproveitado, dá pra trocar... Ae as pessoas de cada área juntam com o grupo de melhorias, que no final resulta em redução de custos que é o que a matriz determina (ENTREVISTADO 09).

As narrativas mostram que a “CCHS” não tem autonomia em suas práticas de sustentabilidade, pois é exigido da matriz de acordo com o entrevistado 02, e segundo o entrevistado 06 é necessário reportar mensalmente tudo que é feito no Brasil. Por meio da narrativa do entrevistado 09, vê-se uma postura neocolonialista por parte da “CCHS”, pois a organização mantém uma influência e controle sobre o que deve ser praticado em relação a sustentabilidade. Mesmo a “CCHS” estando em um país diferente da matriz, deve cumprir metas globais, que de repente não se aplicam da mesma forma, em cenários diferentes. O entrevistado vê certa liberdade na “CCHS”, pois diz que a matriz diz o que deve ser feito, mas não como deve ser feito. O que permite que grupos da organização discutam as melhores maneiras de se atingir uma meta, por exemplo. A dominação que é exercida pela matriz não é percebida pelo entrevistado 09.

Nas entrevistas foi perguntado aos funcionários da “CCHS”, quem eram as pessoas que discutem sustentabilidade dentro da organização. E praticamente todos os entrevistados responderam ser as pessoas do departamento de sustentabilidade, enquanto os funcionários do departamento de sustentabilidade informaram ser as pessoas que participam do pilar de sustentabilidade juntamente com a diretoria. Em relação ao especialista corporativo de

sustentabilidade, pessoas que não pertencem ao departamento parecem nem saber da existência do mesmo.

As narrativas dos funcionários que não pertencem ao departamento de sustentabilidade revelam que eles não sabem da existência do especialista corporativo porque eles narram a partir de sua posição dentro do campo. Ou seja, ocupam uma posição de quem não se relaciona com o departamento de sustentabilidade em assuntos relacionados à decisões. Ocupam uma posição que não tem uma visão do todo sobre sustentabilidade, apenas o que é repassado. Enquanto o entrevistado 09 não percebe o controle exercido pela matriz porque o cargo ocupado por ele também não permite ao mesmo ter conhecimento total do funcionamento da “CCHS”.

O pilar de sustentabilidade é feito por vários membros de alguns setores. Então tem um membro de manutenção, de produção, tem um membro da área de produtos químicos, tem os membros de meio ambiente. E agora que minha supervisora também cuida da área de segurança, então, ela pode-se dizer, que ela também é um membro na segurança. Então, a gente trata essa discussão. Uma vez por mês tem um comitê direutivo, que é onde essa questão é levada pra diretoria. A supervisora de sustentabilidade faz esse link com a diretoria, e com alguns outros supervisores. Existem algumas reuniões chamadas EHS que é onde vão discutir algumas coisas, problemas que podem vir, ou ela pode estar levando alguns problemas ou soluções pra serem tratadas [...] Somos mais ou menos 8 membros que tá distribuído na fábrica inteira (ENTREVISTADO 02).

Tem a área de sustentabilidade que detém o conhecimento, só que esse conhecimento é replicado às outras áreas, outros departamentos [...] Acredito que entre os gestores também deve ter, digamos que reuniões e encontros periódicos pra discutir esse tipo de coisa. Que nem coleta, dividir o lixo certinho, plástico, vidro. Não é o pessoal de sustentabilidade que passa pra nós, mas os gestores. Então, de certa forma eles passam isso pros gestores divulgar (ENTREVISTADO 04)

Nossa área, através da área de sustentabilidade, a gente cobra. Tem o papel mais importante de cobrar. A gente tenta estar trazendo isso pra outras áreas. Mas áreas que mais discute é a nossa área junto com os gerentes, junto com os supervisores (ENTREVISTADO 06)

Então aqui, sustentabilidade nós temos uma parte específica que cuida disso ae. Temos um departamento. A [...] é a supervisora que cuida de tudo e tem uma equipe com ela, que trabalha com ela. Eles são dedicados pra essa área. Porque sustentabilidade além da norma que você tem que conhecer, dominar. Você tem que ter um departamento dedicado pra sustentabilidade, caso contrário, não acontece. Todos setores participam, mas se ficar solto ninguém faz, tem que ter alguém pra puxar, pra dar os treinamentos, cuidar da parte de divulgação, divulgar os treinamentos, ministrar os treinamentos. Então esse setor específico que cuida dessa parte. Tem o gerente que é corporativo que ele cuida de tudo isso. Mas aqui em Londrina é a [...] que cuida dessa parte, mas sempre tem treinamentos pra eles nessa parte [...] Sim, assim o que mais ajuda, envolve mesmo, é o setor propriamente dito. O setor específico deles que puxa mesmo, eles que dão velocidade. E não tem o que não se envolve. O que dá envolvimento geral depois é a fábrica. O escritório se for colocar numa classificação, o número 1 é o setor de sustentabilidade, envolve de corpo e alma. O número 2 é a fábrica, é onde acontece todos os resíduos. E o 3 é o escritório, a parte administrativa. Eu entendo que o envolvimento deles é um pouco menos, devido a atividades deles mesmo. Eu entendo essa classificação, se fosse pra colocar 1,2,3 (ENTREVISTADO 07).

As narrativas dos entrevistados sobre quem são as pessoas que detém o conhecimento sobre sustentabilidade na organização, demonstram que os agentes do campo acreditam que o departamento de sustentabilidade juntamente com os diretores são quem definem as práticas de sustentabilidade dentro da “CCHS”. Quando na verdade, grande parte das orientações chega ao departamento de sustentabilidade através do especialista corporativo de sustentabilidade que recebe as diretrizes da matriz.

Observou-se durante a pesquisa, que a sustentabilidade deve ser algo buscado por toda a organização, uma vez que contribui para o desempenho do negócio como um todo. Dessa forma, acredita-se que cada diretor dentro de sua área tem uma tarefa relacionada para contribuir com a disseminação da sustentabilidade dentro da organização. Nos documentos não há informações de quem são as pessoas que discutem o tema. E nas fontes midiáticas também não é possível verificar essa informação.

De acordo com as narrativas dos entrevistados sobre quem possui o domínio sobre o tema de sustentabilidade, e o *habitus* que foi identificado no subcapítulo 4.2.1, tem-se que existe um campo de força em relação à definição e práticas da sustentabilidade, uma vez que a estrutura impõe uma ação aos agentes inseridos no campo.

Os entrevistados quando questionados se já houve algum conflito dentro da organização em relação a sustentabilidade, responderam não saber, ou nunca ter presenciado algum. O entrevistado 03 relatou que as vezes pode acontecer de algum requisito colocado pelo departamento de sustentabilidade não ser atendido, mas que isso não caracteriza um conflito. Enquanto o entrevistado 06 exemplificou uma situação que ocorre na empresa, na qual determinada área, não mencionada por ele, não contribui com as práticas do departamento de sustentabilidade.

Conflito, conflito não, mas assim... Teve de algumas diretrizes da área de sustentabilidade não ser atendida. Existe dificuldade de implementação, tem mesmo esse período de adaptação. Conflito não houve até hoje aqui. Pode acontecer, eu falei para você de gestão de mudança, coisas que mudam, algum departamento esquecer de nos avisar que mudou alguma coisa dentro da área dele. Uma vez percebido aqui, é retomado o assunto, e não é um conflito para regularizar (ENTREVISTADO 03).

Nossa área, através da área de sustentabilidade, a gente cobra. Tem o papel mais importante de cobrar. [...] Eu sou assistente, então acaba que essas decisões maiores a gente não participa né. Mas como exemplo, a gente tem uma área que é o autônomo dentro da empresa. A gente não pode entrar, se for entrar tem que pedir autorização. Por mais que a gente seja uma empresa só, e tudo mais... Essa área ela tem esses privilégios. Então, acaba que ela não se envolve com a nossa gestão. Mas precisa dela. Então, a gente sempre tem que tá atrás, ai vocês tem que responder, a área é muito séria, é importante, ai porque que vocês não participam? É bem sério, assim.... é nem correndo atrás, é bem implorando mesmo. Tá impactando na nossa gestão. Tá impactando! sua área faz isso e isso. Porque que a gente não pode ter acesso? (ENTREVISTADO 06)

Acho que não, eles se entendem bem né. Porque tipo assim, é meio ambiente. Todo mundo acaba fazendo, um vai deixar de fazer? Se já tem tudo lá separado (ENTREVISTADO 05).

Não, não teve. Não ocorreu esse tipo de resistência. Porém, igual eu falei pra você, nós conhecíamos pouco sobre o assunto sustentabilidade. Não é que não teve interesse, teve pouco envolvimento das pessoas, porque não conheciam, não dominavam (ENTREVISTADO 07).

Para o entrevistado 05 não há motivos para ter existido ou existir algum conflito, pois a organização oferece todos os meios para que os funcionários tenham ações sustentáveis. O entrevistado 07 afirma que já aconteceu a falta de envolvimento de algumas pessoas, mas porque não conheciam a importância da sustentabilidade na organização e devido a isso não praticavam. Porém, coloca como algo que aconteceu, não algo que acontece.

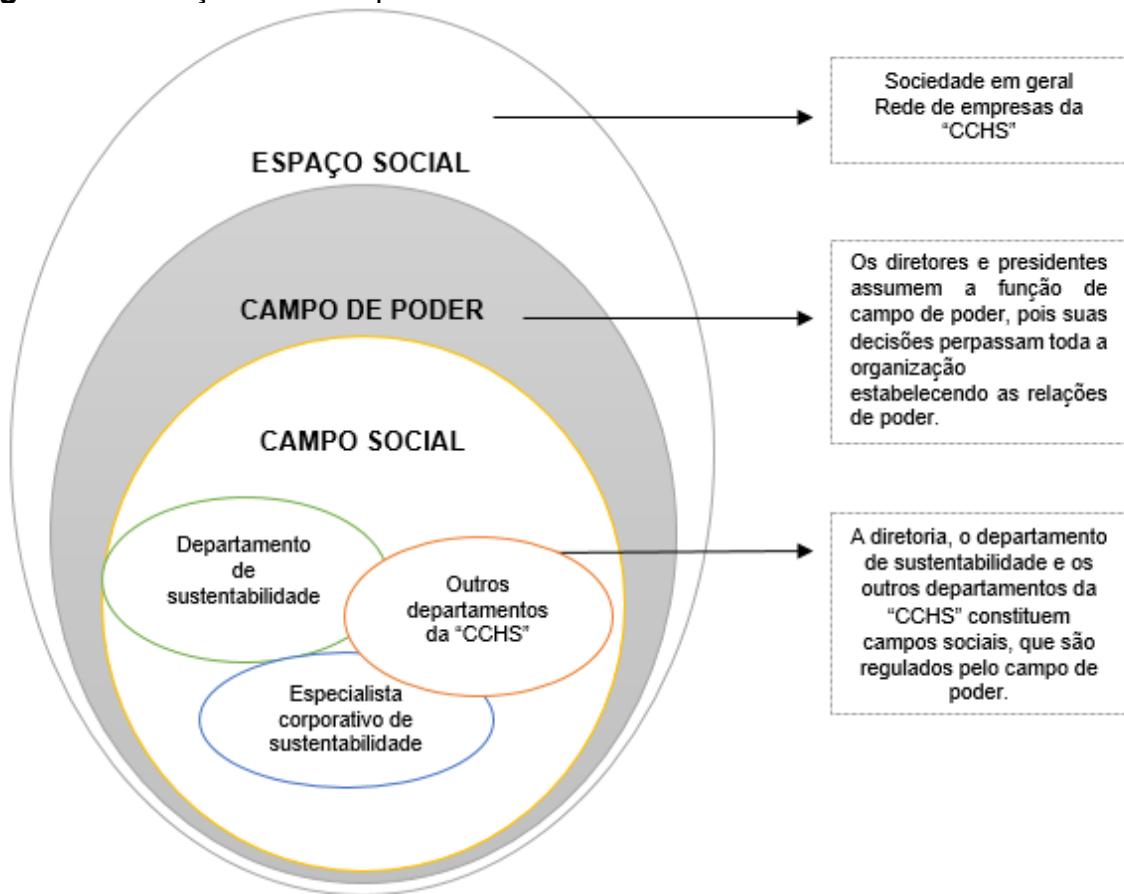
As narrativas dos entrevistados 03,05, 06, 07, apontam que há um campo de lutas na “CCHS”, no qual os agentes do departamento de sustentabilidade lutam para preservar a estrutura do campo. Os agentes que ocupam as posições de poder na matriz repassam as orientações ao especialista corporativo de sustentabilidade que leva até a organização, repassando ao departamento de sustentabilidade, que é o responsável por cuidar, controlar e cobrar as práticas de sustentabilidade dentro da “CCHS”. O entrevistado 03 menciona que é uma exigência vinda da matriz o departamento de sustentabilidade, pois este tem como função cuidar do funcionamento da organização, principalmente em aspectos ambientais.

Tem que ter esse departamento. É um departamento que de certa forma cuida do funcionamento da empresa, temos o licenciamento, temos a licença dos bombeiros, a licença de operação do IAP para usar produto químico, a gente tem o licenciamento das polícias Federal, Municipal, Exército, Então tudo isso é uma forma de controlar, a matriz deseja que exista o departamento, que cuida desse funcionamento ambiental, dessas questões ambientais (ENTREVISTADO 03).

O departamento de sustentabilidade sofre e exerce influência no campo, pois recebe imposições da matriz que devem ser discutidas juntamente com os diretores, e ao mesmo tempo deve replicá-las aos outros departamentos da organização. O departamento de sustentabilidade desempenha estratégias de conservação do campo, ou seja, há uma autonomização da sustentabilidade. Os agentes do departamento de sustentabilidade lutam para a conservação das regras do campo.

Dessa forma, a dinâmica do campo “CCHS” ocorre na medida em que este microcosmo sofre influência do espaço social, que é a sociedade em geral. O presidente e os diretores constituem o campo de poder, uma vez que muitas das regras e leis do campo são definidas por eles. O campo de poder perpassa toda a organização influenciando todas as decisões no campo. O departamento de sustentabilidade, a diretoria e o especialista corporativo de sustentabilidade enquanto campos sociais lutam para a autonomização da sustentabilidade dentro da “CCHS”, os outros departamentos não participam diretamente nos assuntos de sustentabilidade, contudo precisam atender as demandas vindas do departamento de sustentabilidade para que o campo possa funcionar devidamente. A figura abaixo apresenta o resumo dos campos que constituem a “CCHS”.

Figura 5. Definição dos campos



Fonte: elaborado pela autora

Conforme exposto por Bourdieu (1980) dentro do campo, os agentes jogam o jogo e utilizam estratégias para dominar este campo. Na “CCHS” os diretores por possuírem capitais relevantes acumulados, tem o poder de determinar como será o funcionamento do campo em relação a sustentabilidade. Há ainda uma condicionamento entre o campo e *habitus*, pois identificou-se que há um campo de forças em relação à definição do que é a sustentabilidade na “CCHS”. O *habitus* que é incorporado por meio das certificações, código de conduta e política integrada é imposto aos agentes e determinam suas ações no campo. E ao mesmo tempo este *habitus* constrói o campo, uma estrutura objetiva que cria práticas por meio do *habitus*, tais práticas mobilizam capitais e estruturam o campo

4.1.5 A Doxa do Campo

Os capítulos anteriores apresentam a “CCHS” como um campo, ou seja, um recorte de um espaço maior, um espaço relativamente autônomo, no qual agentes estão inseridos.

Assim como em todo campo, há um *habitus*. O *habitus* sobre sustentabilidade identificado na “CCHS” corresponde a mudança de comportamentos, conscientização e imposições, que consistem em fazer que os agentes do campo interiorizem principalmente aquilo que é normativo em relação à sustentabilidade.

Foram identificados os capitais que são mobilizados em relação à sustentabilidade e além do capital econômico, cultural e social, foram identificados mais dois tipos de capitais no campo, o capital tecnológico (inovação) e o capital reputacional. Alguns agentes que compõem o campo ocupam posições de poder, sendo estes identificados a partir da hierarquia do campo. Desse modo, em relação à sustentabilidade na “CCHS” há agentes dominantes (presidentes e diretores), que disseminam as práticas e cobram que estas sejam praticadas pelos agentes do campo. E há os dominados, que são os agentes que recebem as instruções, e devem segui-las mesmo sem entender.

As regras que são criadas e devem ser incorporadas a ponto de se tornarem um *habitus* dos agentes do campo, tem por objetivo conservar a estrutura do campo. Há uma autonomização da sustentabilidade.

Os subcapítulos anteriores mostram que os agentes do campo compartilham práticas de sustentabilidade dentro da “CCHS”, contudo é necessário identificar se há uma doxa sobre a sustentabilidade dentro da organização. Bourdieu (1996) define como doxa o ponto de vista particular dos dominantes, que é compreendido como um ponto de vista universal no campo. Para tanto, perguntou-se aos entrevistados como eles definiam a sustentabilidade na “CCHS”, e qual era a definição que eles tinham de sustentabilidade. Além da definição dos entrevistados, buscou-se nos documentos e mídia qual a definição de sustentabilidade adotada pela “CCHS”.

Nos documentos da “CCHS” a organização traz uma definição baseada no *triple bottom line*. Em diferentes documentos a sustentabilidade é abordada a partir dos projetos que a “CCHS” desenvolve e de suas embalagens sustentáveis. No DOC. 07 a “CCHS” esclarece que atua baseada no tripé da sustentabilidade e apresenta três atuações diferentes que abrangem o tripé. No DOC. 03 a empresa coloca que a sustentabilidade é fundamental para que a organização alcance suas metas e ainda que tal atuação crie valor de modo sustentável. Nas narrativas sobre a sustentabilidade a “CCHS” não exime seus funcionários da responsabilidade, pois coloca que é devido ao comprometimento deles que a organização tem desempenhado uma responsabilidade ambiental.

Adotamos o compromisso de ter práticas empresariais responsáveis, seguras e éticas, baseadas no tripé da sustentabilidade, atuando nos âmbitos **econômico, ambiental e social**.

Investimos em projetos sociais que promovam a inserção de jovens no mercado de trabalho, educação, saúde e cidadania às populações residentes nas localidades onde a empresa atua, além de incentivar o voluntariado entre nossos funcionários.

A gestão ambiental da “CCHS” adota práticas de ecoeficiência que permitem produzir diversos tipos de embalagens com o uso racional de recursos.

Embalagens existem para proteger, distribuir e comercializar produtos valiosos de forma segura. Seguimos o conceito de que uma boa embalagem reduz perdas de produto ao longo da cadeia e diminui os impactos ambientais (DOC. 07).

O Relatório de Responsabilidade Corporativa 2017 da “CCHS” apresenta nossas atividades de negócios sustentáveis e desempenho relacionado à sustentabilidade social, econômica e ambiental (DOC. 03).

A responsabilidade corporativa é fundamental para alcançar nossas metas. Nossa consideração de práticas responsáveis de negócios, segurança, meio ambiente e nossas comunidades orientam nossas atividades diárias. Sabemos que quando essas coisas vão bem, estamos operando de um modo que preserva e cria valor de forma sustentável (DOC. 03).

A “CCHS” tem uma orgulhosa história de gestão ambiental, de saúde e segurança. Devido ao comprometimento de nossos funcionários, continuamos sendo uma das empresas de manufatura mais seguras e ambientalmente responsáveis em nosso setor (DOC. 04).

Na “CCHS”, nossa abordagem de negócios sustentáveis incorpora aspectos Econômicos, Ambientais, e considerações sociais. Essa abordagem começa com integridade e confiabilidade - características que fazem parte da cultura de nossa empresa ao longo de anos de crescimento e mudança (DOC. 04).

Temos um compromisso com a liderança em responsabilidade ambiental. Entendemos que nossas operações e atividades têm um impacto inerente no meio ambiente e buscamos minimizar este impacto de várias maneiras. Por exemplo, nós nos orgulhamos de nossas inovações em design sustentável de embalagens, preservando os produtos dos clientes por mais tempo e usando menos materiais (DOC.02).

Nossa abordagem para a sustentabilidade responsável baseia-se no nosso desejo de maximizar considerações econômicas, ambientais e sociais.

Nós levamos nossa responsabilidade ao meio ambiente a sério. É por isso que criamos programas e iniciativas para ajudar a atingir as metas ambientais próprias e de nossos clientes.

Nós operamos a longo prazo com uma abordagem disciplinada à gestão de negócios. É nossa responsabilidade tomar decisões acertadas, seguir as melhores práticas e reportar de forma transparente aos nossos *stakeholders*.

Estamos comprometidos em promover um local de trabalho seguro, oferecendo valiosas oportunidades de emprego, apoiando nossa comunidade local e contribuindo para a saúde e o bem-estar de nossas comunidades (DOC. 08).

As narrativas dos documentos apontam a sustentabilidade da “CCHS” como um caminho para minimizar possíveis impactos e ainda contribuir com a sociedade na qual está inserida, pois gera empregos nas comunidades em que atua. É possível identificar

ainda que ao agir de modo sustentável a “CCHS” alcança não só suas metas, mas também de clientes.

Os entrevistados responderam de maneiras distintas como definiriam a sustentabilidade na “CCHS”. Os entrevistados 01, 02, 07, 09 definem que na “CCHS” a sustentabilidade é algo que ainda está em crescimento, melhorando, informaram que conseguem ver melhorias relacionadas ao tema dentro da empresa, mas que ainda é algo que precisa crescer mais. Para o entrevistado 03 sustentabilidade na “CCHS” é produzir embalagem com menos recursos e menos poluição e é o que a organização tem feito. Os entrevistados 04,05 e 08 acreditam que a sustentabilidade na “CCHS” é algo muito bom, bem formado e que faz parte da organização.

O entrevistado 06 reconhece o crescimento da área, contudo acredita que não seja uma área valorizada pelos demais, vê o departamento como “um rosto de ISO pra agradar cliente”. E o entrevistado 10 define a sustentabilidade na “CCHS” como separação de resíduos.

Eu acredito que ela tá sendo um pilar, usando a palavra do nosso programa. **Está sendo um pilar, um pilar muito importante que está envolvendo todas as partes.** Tanto os clientes internos, quanto externos, movendo toda organização e ele tá crescendo, e ele ainda não está no topo, lá assim realmente sustentando a empresa. Porque ela tem que ser um pilar. **Sustentabilidade, ao meu ver tem que também sustentar uma empresa, mas ela tá indo no caminho, porque sustentabilidade querendo ou não, é novo.** [...] Mas parece que agora está criando forma, que tá crescendo mesmo. É como se tivesse começado ela bebezinho, criança, acho que agora que tá indo para amadurecer mesmo. Está crescendo, crescendo. Vai chegar uma hora que não vai acontecer mais nada? Não. É sempre melhorando, sempre vai ter que ter uma renovação, aquele um UP né. E vem surgindo novas legislações, a gente vê uma forma de fazer aquilo e surge outra, então, vai estar sempre melhorando. Mas eu acredito que está nesse momento amadurecendo (ENTREVISTADO 01).

Eu acho que ela é, ah! Se é eficiente, se não é. Vamos dizer assim, ah! ela é. Ela é boa, **mas ela não tá ainda 100%, ela tá encaminhando** [...] Então tipo assim, ela não é excelente, **mas tá evoluindo, tá chegando lá.** Hoje a gente já tem a gestão ambiental, e a ISO 14000 que é uma norma, então com o tempo gradualmente ela tá evoluindo. Igual eu falei, ela não é eficiente porque tem uma rotatividade dos colaboradores, muitos colaboradores que entram **não tem essa visão ambiental** ainda, isso é uma novidade pra muitos colaborares que tem na empresa. Muitas vezes ele não faz em casa a separação de resíduos, então, quando ele entra aqui, ele tem que fazer isso. Vamos dizer, isso que faz o programa não ser excelente (ENTREVISTADO 02).

É produzir embalagem sem agredir o meio ambiente. **Producir com menos recursos, com menos poluição, economizando energia, economizando o consumo de água reaproveitando tintas, madeiras, tudo mais.** Então eu vejo a

sustentabilidade dessa forma, é produzir embalagem com recurso que a gente necessita, mais sem agredir o meio ambiente pensando no futuro, pensando em deixar recursos para que sejam produzidas mais embalagens no futuro, mas de maneira segura também (ENTREVISTADO 03).

Ah! Acho que é bem levantado esse ponto aqui. É um cuidado que a empresa tem de manter sempre firme, sabe? Não é uma coisa que fica lá, hora que der mexe nisso. **É um programa vivo**, tem processos vivos que mantém não fica esquecido (ENTREVISTADO 04).

Aiii eu acho que a definição deles, é que **são bem comprometido**. Eles estão sempre tentando, fazendo, sempre ensinando fazer, fazendo melhorias também, melhorando a parte de segurança. Eles são bem comprometidos (ENTREVISTADO 05).

Bom! Hoje é uma área, igual eu falei, quando eu entrei era muito menor. **Tem ganhado espaço**, mas eu não acredito que seja uma área valorizada. Acho que falta muito ainda da conscientização da alta direção pra importância da nossa área, pra deixar de ser um rostinho de uma ISO pra agradar cliente, pra realmente entender a funcionalidade disso aqui, a importância, e ter investimento e tudo mais (ENTREVISTADO 06).

Quando iniciou sustentabilidade, vou falar um negócio pra você, eu entendia e compreendia que era bem assim, iniciou muito tímido, muito quieto né... O pessoal não entendia muito bem o que era, começou assim. Eu não diria que uma resistência, há 10 anos era novidade, pra nós era uma novidade. **Hoje tá bem mais divulgado, compreendido pelo público**. Mas estamos longe do ideal, **estamos buscando, mas estamos longe**. Tá em evolução (ENTREVISTADO 07).

Acho que eles definiram bem, **a parte ambiental eles pegam bem pesado pra falar a verdade**. Como é uma indústria de química leve, qualquer coisa que a gente faça ali que não esteja muito certo o impacto ambiental e social também é muito grande. [...] A área da [...] sustentabilidade lá na empresa, faz parte, como vou falar, não da missão, mas do perfil mesmo da empresa (ENTREVISTADO 08).

Então, desde quando eu entrei até hoje, eles vem reeducando o pessoal porque a gente percebe a falta de colaboração. **Você destinar os resíduos nos locais certos, a gente ainda tem que ficar incentivando**, passando treinamento pra que as pessoas destinem o lixo em local correto. Inclusive, algumas pessoas ainda ficam na dúvida de onde destinar o lixo. A gente tem todos os tipos de lixo, em todos os setores, então **a gente não tem problema de destinar corretamente**, só que ainda falta essa questão da cultura mesmo. Que a gente não dá destinação corretamente as vezes até acaba vazando solvente, por exemplo, tem todo um risco de contaminação no ambiente ou se for vazando até o lençol. **Assim, há uma conscientização melhor hoje, mas acho ainda tem muito pra crescer**. Eu posso resumir que melhorou muito desde quando eu entrei pra hoje. Principalmente com a política integrada as pessoas estão tendo mais conhecimento a respeito, mas acho que falta o interesse das pessoas, inclusive eu me coloco no mesmo lugar, [...] falta buscar conhecimentos e também falta mostrar mais, igual você falou quanto que a empresa investe em sustentabilidade? E eu não sei, a empresa não divulga (ENTREVISTADO 09).

Pelo que eu vejo lá, principalmente no meu setor, **é o lixo que a gente joga. Se tá correto ou não, se tá fazendo o descarte correto**. Isso é o que eu mais vejo de sustentabilidade no meu setor. Que é o que mais passa lá. De resto não sei te

falar. E o que a gente vê lá na empresa, vê que tem as lixeirinhas lá, isso sei que é bem forte lá (ENTREVISTADO 10).

Nas narrativas dos entrevistados, vê-se que não há um consenso ao definirem o que é a sustentabilidade na “CCHS”. Porém, algumas narrativas como, por exemplo, dos entrevistados 02,03 08,09, e 10 são narrativas que em algum momento mencionam a sustentabilidade como um cuidado ambiental.

As definições de sustentabilidade apresentadas nos documentos centram-se nos três pilares, enquanto as narrativas dos entrevistados mencionam somente o pilar ambiental.

Os entrevistados quando questionados de como definiriam a sustentabilidade, demonstraram confusão entre os conceitos de desenvolvimento sustentável e sustentabilidade. Pois a pergunta era: Como você define sustentabilidade. E muitas das respostas mencionaram preservar para as gerações futuras. Os entrevistados 01, 02, 03, 04, 06, 07 e 10 em algum momento de suas falas pronunciaram a palavra futuro para definir o que é sustentabilidade.

Pra mim é você pensar, aíii vai ficar meio clichê, porque eu fiz o técnico também. Então eu fico muito nessa. Para mim eu vejo que hoje é o que a gente precisa, como que eu vou explicar? Porque senão vai ficar muito na definição, é o **essencial para hoje e amanhã e depois**. Mas não saindo dessa ideia, eu acho que hoje é algo muito necessário. Na verdade, sempre foi necessário, mas as pessoas acabaram priorizando outras coisas e não dando atenção para isso. E agora que tá passando apertado, é que tá vendo como é importante. Mas eu vejo sim como algo muito essencial hoje para nós. Se a gente não focar nisso não se engajar nisso, a gente pode ter graves situações como a gente já tem (ENTREVISTADO 01).

Ela vem a ser um programa, vamos dizer assim, vamos pensar como um programa. Você tem que ter consciência que se você usar todos os recursos que o mundo nos oferece. Vc não vai ter. Um dia não vai ter, vai acabar. Então, é **sempre você fazer as coisas consciente**. Vamos dar um exemplo, bem simples! Esse copo aqui, você gasta lá tantos litros de água pra produzir, tantas energias pra produzir, você vai beber um suco, beber uma água, tomar um café... você bebe uma água, a água é limpa. Você vai lá, joga fora. Cinco minutos depois, deu sede novamente, você vai lá pega outro copo. Então isso é um uso inconsciente. **Você pensar conscientemente é pensar que os nossos recursos não é vitalício**, uma hora pode acabar. Então a sustentabilidade é isso. Trabalhar social, ambiental, e o capital. Tudo numa sincronia só, para que a duração desses recursos dure cada vez mais. Essa é a definição pra mim da sustentabilidade. É que fazer o nossa parte, principalmente pra que os recursos dure cada vez mais. Que não venha acabar, por exemplo, amanhã, **que isso tenha pras próximas gerações também , que as próximas gerações também possam desfrutar do que a gente tá desfrutando hoje** (ENTREVISTADO 02).

É aquilo também né, vai pelos Recursos, **eu tenho os recursos necessários para minha sobrevivência, mas preservando e cuidando, para que eu deixe para gerações futuras os mesmos recursos** que eles vão precisar para a sobrevivência deles (ENTREVISTADO 03).

Pra mim, é a gente **garantir um futuro melhor para as próximas gerações**, digamos assim. Tentar ser o máximo possível sustentável agora, pra garantir uma situação, uma vida melhor para as futuras gerações. Porque se a gente não for agora, depois vai ser pior ainda (ENTREVISTADO 04).

Acho que é o reaproveito né. Então, antes de eu entrar lá eu não sabia muito sobre sustentabilidade. Então pra mim, no meu dia a dia reaproveitar seria algo normal (ENTREVISTADO 05).

Bom, pra mim sustentabilidade é muito mais que a parte da gestão, a parte burocrática. Acho que hoje, pra gente trabalhar a sustentabilidade tem que... O povo zoa né, Quer abraçar arvore! Mas acho que **a gente tem que acreditar no futuro**, entendeu? É coisa que vai passando e a gente não percebe, mas tenho certeza que uma hora ou outra vai impactar. Então, **sustentabilidade pra mim é isso, por mais que a gente tenha um trabalho doído de conscientização e tudo mais, e é muito conscientização né, pra você poder participar e não fazer só no robozinho**. É **você se preocupar com o futuro** né, tipo, quais os investimento? Quais são as atividades que eu tenho que fazer? Qual o impacto das minhas atividades? O que eu tenho que fazer pras pessoas levarem a sério...o impacto das minhas atividades... o que eu tenho que fazer pras pessoas levarem a sério (ENTREVISTADO 06).

Eu defino assim, a sustentabilidade pra mim é **sobrevivência para o planeta ou para as futuras gerações**. Eu defino isso. Eu defino assim, porque quando a gente tá pensando em sustentabilidade os frutos vão ser colhidos para as futuras gerações. A gente não vai colher os frutos de imediato, é mais pra frente, e eu defino que é questão de sobrevivência não só para a empresa, mas para o planeta. Minha opinião é isso (ENTREVISTADO 07).

Pra mim sustentabilidade é a gente... É todas nossas ações e atividades, **elas serem pensadas num quesito mais amplo, questão de impacto na sociedade e no meio ambiente também**. É tudo que a gente faz pra sustentar, pra mim é tudo que a gente faz e de certa forma você não prejudica ou não piora a situação do que você pegou e da onde você vai deixar, em torno de todo mundo que tá envolvido. Pra mim é um ciclo fechado, assim né... Não de pegar e descartar ou de fazer, seria ações sem consequências, um processo harmonioso tanto ambiental, social. É um ciclo fechado e o inicio de um é o fim do outro (ENTREVISTADO 08).

Sustentabilidade é a gente tentar usar todas as coisas de uma forma **renovável**, vamos dizer assim, de uma forma que pensando que em algum momento a gente não vai conseguir desfrutar de determinadas coisas. Pensando que os bens são finitos. **Tentar reaproveitar, tentar usar certos produtos ao máximo**. Tentar dar uma adequação melhor aos produtos pro descarte, isso pra mim é sustentabilidade (ENTREVISTADO 09).

É mais **pro nosso bem estar mesmo, pro nosso futuro** né. Que se você descartar material errado, ou outro produto químico, por exemplo, se descartar errado você pode contaminar o meio ambiente, e você que vai sofrer lá na frente com esses problemas (ENTREVISTADO 10).

O entrevistado 05 parece não ter desvinculado da sustentabilidade na “CCHS”, pois definiu sustentabilidade como reaproveito. E o entrevistado 09 também definiu como tentar reaproveitar ao máximo os recursos. Já o entrevistado 08 foi o que apresentou uma definição mais próxima do *triple bottom line*, que é o que a “CCHS” afirma trabalhar.

Ao comparar as definições de sustentabilidade na “CCHS” e as definições do conceito de sustentabilidade, é possível perceber que a definição de sustentabilidade dada pelos entrevistados pode ser uma definição apresentada em algum treinamento dado pelo “CCHS”, pois a maioria ficou presa à definição constitutiva de desenvolvimento sustentável para definir sustentabilidade.

E ainda, embora nos documentos a “CCHS” apresente que atua de acordo com o tripé da sustentabilidade, o que foi percebido ao longo da análise das narrativas é que o foco da organização está na atuação ambiental. Certamente devido ao impacto que uma má gestão ambiental pode causar ao negócio. Devido a isso, os funcionários associam a sustentabilidade à preservação, reutilização de recursos de modo que estes continuem existindo para as gerações futuras.

Nas fontes midiáticas a sustentabilidade na “CCHS” é apresentada por meio das embalagens sustentáveis e inovadoras e também pelas práticas de reaproveitamento de materiais.

A Predilecta é cliente da “CCHS” há mais de 10 anos e contou com a multinacional de embalagens em todo o processo de substituição de latas por pouches, seguindo a demanda do mercado por embalagens mais modernas, sustentáveis e com maior eficiência logística (DOC. 10).

O evento conta com o patrocínio diamante da “CCHS”, uma das maiores fabricantes de embalagens do mundo, que oferece soluções e tecnologias inovadoras e sustentáveis em embalagens. Durante o evento, a “CCHS” irá apresentar as inovações e portfólio de embalagens para o mercado farmacêutico, bem como apresentar as tecnologias disponíveis em suas unidades (DOC. 10).

A “CCHS” já ilustrava o nome da WiseWaste como parceira no bem sucedido projeto de reciclagem das embalagens flexíveis fornecidas para a Sou, linha de produtos de higiene pessoal da Natura (DOC. 10).

O **Grupo “K”** lançou no mês de abril de 2017, em parceria com a multinacional “CCHS”, o KIT ECO. Projeto sustentável que apoia o meio ambiente, onde houve a criação de um kit ecológico, do qual a “CCHS” o utilizou como brinde para presentear clientes, fornecedores e parceiros. A criação foi feita inteiramente por meio de diversos processos de reciclagens de resíduos fornecidos pela própria “CCHS” e coletados pelo Grupo “K” (DOC. 10).

A “CCHS” anunciou hoje que publicou um relatório de responsabilidade corporativa destacando as práticas de negócio sustentáveis da “CCHS”. O relatório cria o perfil dos programas e práticas da “CCHS” que beneficiam seu negócio em formas economicamente viáveis, ambientalmente corretas e responsáveis. É organizado em três categorias: sustentabilidade econômica, sustentabilidade ambiental e sustentabilidade social (DOC. 10).

A “CCHS” desenvolveu o Encore, um produto de filme reciclável ultralimpo que oferece as vantagens de uma bolsa stand-up padrão com melhor reciclagem. A tecnologia combina material prontamente reciclável com transparência atraente, ajudando os CPGs a atrair os consumidores de hoje e, ao mesmo tempo, atingir as metas de sustentabilidade de seus negócios, de acordo com a “CCHS” (DOC. 11).

Nas narrativas das fontes midiáticas a sustentabilidade na “CCHS” continua sendo abordada como reutilização e reciclagem de recursos. As fontes midiáticas, assim como os entrevistados abordam a sustentabilidade como reaproveitamento de recursos. Enquanto que somente nos documentos a sustentabilidade é apresentada em seus três pilares.

As definições de sustentabilidade que foram apresentadas permitem dizer que a sustentabilidade da “CCHS” pode ser definida assim como para Milne, Kearins e Wealton (2006), uma jornada. Pois a sustentabilidade na “CCHS” é algo que permite que a empresa avance economicamente sem propor nenhuma transformação. A organização se apresenta como sustentável para seus *stakeholders*, funcionários e fornecedores a partir daquilo que ela considera sustentável. A adoção de tais práticas sustentáveis permitem que a “CCHS” seja vista pelos seus *stakeholders* como quem faz algo para a promoção do desenvolvimento sustentável.

Ao analisar a sustentabilidade descrita pelos documentos, pelos entrevistados e pelas fontes midiáticas, é possível ver o encontro do campo com o *habitus* construindo as práticas sociais. O campo como estrutura objetiva apresenta a sustentabilidade a partir de sua definição conceitual e como esta é praticada dentro da “CCHS”, enquanto o *habitus* faz com que a definição conceitual seja disseminada dentro da organização. Por meio do código de conduta, política integrada e certificações a “CCHS” faz com que cada funcionário tenha práticas sustentáveis, principalmente em relação ao pilar ambiental. Os capitais mobilizados no campo também contribuem para a formação do *habitus* de cada agente do campo uma vez que eles sabem que devem ter práticas sustentáveis devido aos clientes, para economia da organização e até mesmo como meio de adquirir reconhecimentos.

As práticas desenvolvidas pelos agentes do campo são as práticas solicitadas pelo campo que são moldadas no processo de socialização de cada agente na “CCHS”. Quando

os agentes do campo incorporam o conceito de sustentabilidade que é imposto pela “CCHS” contribuem para a manutenção da ordem no campo. Dessa forma, a doxa que representa o campo e o mantém em funcionamento, é uma doxa de sustentabilidade ambiental.

A doxa do campo pode ser definida como uma sustentabilidade ambiental que é buscada por meio de separação correta de lixo, reutilização e reaproveitamento de recursos, e reciclagem de materiais. Essa doxa naturaliza para os agentes do campo o que é sustentabilidade não só na “CCHS”, mas o que é a sustentabilidade no todo. Foi possível confirmar tal fato ao perguntar aos entrevistados o que seria para eles uma organização não sustentável, e maioria das respostas descreveram como não sustentável, uma empresa oposta à “CCHS”.

Então, ser não sustentável é aquela que já pensa assim, ela não... Qual é a palavra que eu posso usar? Vou usar a palavra mais simples, ela **não liga pro meio ambiente como todo**. Ela não liga pro meio ambiente. Pra ela tanto faz, tanto fez se separa o resíduo, se ela descarta, gasta ou não gasta energia, se ela recupera ou não recupera, se ela atende ou não atende a legislação. Então, ela não se preocupa, por exemplo se o filho do colaborador da empresa , o neto do seu colaborador vai precisar desses recursos ou não. Ela pensa no lucro dela aqui, ela pensa no momento dela aqui. O lucro financeiro, não o lucro social, ou a segurança. Então, ela mais assim, ela pensa no financeiro. Então eu penso que uma empresa que seria zero sustentável é uma empresa que pensa somente no capital (ENTREVISTADO 02).

Uma empresa **que não tá nem ae com o básico**. Com coleta seletiva, conscientização dos funcionários, não sei se existe uma empresa assim hoje em dia. Mas... (ENTREVISTADO 04)

Acho que seria **uma empresa que não reaproveita praticamente nada né**. Que tudo seria lixo, tudo que sobra da produção que não vai ajudar jogariam fora, não ganharia dinheiro ou reutilizaria aquilo (ENTREVISTADO 05)

Pra mim é **uma empresa que não cuida do meio ambiente**. Não se preocupa, uma empresa não sustentável é uma empresa que não se preocupa com o amanhã, com o planeta. Pra mim é uma empresa que tá fora da realidade. Ela não vai evoluir, ela vai ficar parada. Ae você pode falar, então essa empresa vai fechar? Não, ela não vai falir, mas ela não vai crescer. Vai ficar parada no tempo. Se você vê que as empresas que hoje fica parada no tempo, hoje com a globalização ela tende a morrer. Acaba! Com o tempo ela acaba, ela não consegue... o mercado vai engolir ela, igual eu falei pra você a sustentabilidade é questão de sobrevivência (ENTREVISTADO 07)

Acho que é uma empresa tudo bagunçada, eu acho. **Sem lugar pra descartar os produtos corretos**, sem ação de algum pessoal que vise o futuro, eu acho que é isso (ENTREVISTADO 10).

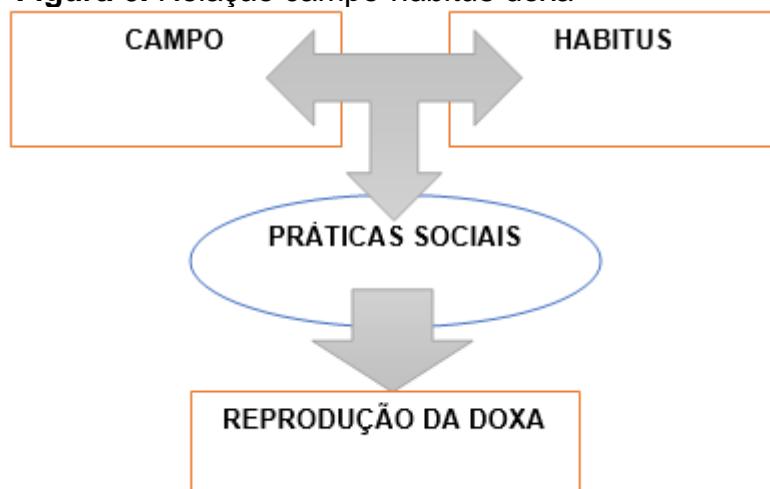
As respostas apontam mais uma vez que os entrevistados entendem por sustentabilidade o cuidado ambiental, que é praticado por meio de reciclagem e reutilização de recursos. É a ideia sobre sustentabilidade que circula no campo. É a manifestação da incorporação da estrutura objetiva no subjetivo de cada agente que transforma naturalizado que sustentabilidade é cuidar do meio ambiente. Os agentes até reconhecem que sustentabilidade não é só ambiental, contudo o que é percebido por eles e consequentemente incorporado são as práticas ambientais.

O discurso que circula no campo e que é praticado pela organização reforçam as regras e leis do campo, assumindo um discurso ortodoxo que é conservado pela atuação do departamento de sustentabilidade juntamente com o especialista corporativo e a diretoria.

Desse modo, a doxa que representa o campo em análise é uma doxa de sustentabilidade ambiental. É o foco do campo e por isso é repassado aos agentes de modo que se transforme em um *habitus* adquirido no processo de socialização no campo. A partir do momento em que o *habitus* é incorporado pelos agentes orienta as práticas sociais de cada um sobre sustentabilidade dentro do campo. As práticas desempenhadas pelos agentes contribuem para reproduzir a doxa da “CCHS”, uma vez que as práticas são produto da incorporação das classificações naturalizadas.

O campo dispõe dos documentos normativos como código de conduta, política integrada e certificações. São os meios de criar uma percepção e ação nos agentes sobre a sustentabilidade. As práticas sociais que são desempenhadas pelos agentes para reforçar a doxa do campo são separação de resíduos, reutilização de recursos, economia de água e energia (DOC.01; DOC.03; DOC.07; DOC. 10; DOC. 11). Tais práticas corroboram para a sustentabilidade ambiental na “CCHS”, desse modo reproduzem a doxa no campo.

Figura 6. Relação campo-*habitus*-doxa



Fonte: elaborado pela autora

Compreender a sustentabilidade ambiental como doxa do campo foi possível, pois não há uma doxa sobre a definição de sustentabilidade na “CCHS” de acordo com as narrativas dos entrevistados, mas há um consenso entre os entrevistados de que sustentabilidade está voltada a preservação de recursos, e principalmente devido ao fato de eles verem a “CCHS” como uma empresa sustentável.

Sendo assim, conclui-se que a doxa é naturalizada no campo por meio da incorporação do *habitus* (código de conduta, política integrada, certificações), da mobilização dos capitais (econômico, cultural, social, tecnológico e reputacional) que ajudam “CCHS” a construir uma reputação de empresa sustentável.

4.1.5.1 A doxa do campo: a dominação simbólica do neocolonialismo

As análises desenvolvidas até aqui mostram como a sustentabilidade é produzida e reproduzida no campo. A “CCHS” produz suas regras por meio de documentos que devem ser seguidos pelos agentes, com isso o conteúdo de tais documentos é reproduzido no campo. Foi o que se encontrou ao procurar identificar o *habitus* do campo.

Os capitais mobilizados demonstram que a sustentabilidade requer investimento, e a “CCHS” por ser possuidora de um grande capital econômico detém os meios para realizar investimentos em certificações e práticas sustentáveis. Seus clientes também são um fator importante para que a organização tenha tal compromisso com a sustentabilidade, uma vez exigido de seus clientes a “CCHS” também exige de seus fornecedores e funcionários práticas sustentáveis. Essas práticas sustentáveis já conferiram à “CCHS” alguns reconhecimentos de seus clientes e de associações do setor. No entanto, nem só pela sustentabilidade a “CCHS” é reconhecida, mas também por suas embalagens sustentáveis e inovadoras. A inovação permite que a “CCHS” desenvolva embalagens com materiais mais recicláveis ou com designs que permitam maior aproveitamento do produto, dentre outras vantagens. O fato de a organização ter embalagens sustentáveis inovadoras e mobilizar todos os outros capitais lhe conferem o capital reputacional, que consequentemente pode ser revertido em outras espécies de capitais. Desse modo, o capital simbólico da “CCHS” é aquele que lhe garante uma boa reputação e uma boa base tecnológica.

O *habitus* incorporado pelos agentes, os capitais mobilizados no campo corroboram para a reprodução da sustentabilidade dentro do campo. Ou seja, a doxa sobre a sustentabilidade é o que faz com que essa permaneça e permeie no campo. Os agentes recebem as solicitações do campo, e com o tempo de socialização acabam internalizando o que deve ser praticado em relação à sustentabilidade. Para os agentes que foram entrevistados a “CCHS” atua de forma sustentável para obter redução de custos, e evitar possíveis danos, devido ao fato de ser uma indústria química e também porque está na política da organização.

A partir do momento em que os agentes reconhecem a “CCHS” como organização sustentável e corroboram para que ela seja, estão sujeitos a uma violência simbólica que é exercida nas relações do campo. Os agentes que ocupam posições de

poder mobilizam o capital simbólico fazendo com que todos os outros que estão sujeitos a este poder, ajam da maneira que o campo solicita. Ou seja, os agentes dominantes fazem com que seja natural a sustentabilidade ambiental no campo, os dominados por incorporarem a estrutura a reproduzem da maneira solicitada pelos dominantes.

A doxa no campo é também uma forma de poder simbólico, uma vez que aqueles que estão submetidos a ela, não a questionam (BOURDIEU, 2012). Nenhum entrevistado questionou as práticas de sustentabilidade da “CCHS”. Apenas o entrevistado 06 em algumas narrativas já apresentadas anteriormente demonstrou-se incomodado com algumas ações da gestão. Contudo, não discorda que priorizar a sustentabilidade ambiental por motivos de certificações, legislações ou outros motivos seja insuficiente ou não seja uma forma de dizer que a organização é sustentável.

Os agentes não questionam a legitimidade da sustentabilidade que é praticada no campo, nem a legitimidade daqueles que a instituem e a cobram. Sendo assim, o poder simbólico da doxa é transformado em violência simbólica, uma vez que as relações de poder existentes no interior do campo são tidas como naturais e usuais, além que aqueles que estão submetidos a ela, agem em cumplicidade.

O poder simbólico exercido pela doxa por meio da violência simbólica tem como consequência a dominação simbólica do campo. A dominação simbólica é exercida pela servidão voluntária dos agentes que estendem as práticas da organização para outros contextos.

A dominação simbólica exercida pela “CCHS” não é só sobre os seus agentes, mas também é exercido sobre todos que de algum modo se relacionam com o campo e com a sociedade na qual a “CCHS” está inserida. A dominação simbólica exercida pela organização ocorre também pelas suas características neocoloniais. A “CCHS” é uma empresa americana que tem instalações em outros continentes como América Latina e Ásia. Não é possível avaliar quais as práticas sustentáveis que a organização desenvolve em cada país, porém nota-se que a sustentabilidade praticada pela “CCHS” é incremental em todas suas unidades, devido alguns fatores.

A “CCHS” pública um único relatório de responsabilidade corporativa, onde apresenta toda a sua atuação e investimento voltado à sustentabilidade. Tal fato não permite identificar se em algum país a organização investe menos e em outro mais. Da mesma forma, a “CCHS” publica as emissões reduzidas, economia de água e energia

alcançadas, não sendo possível saber se em determinado país a organização não atingiu os níveis.

O discurso ortodoxo de que a sustentabilidade ambiental é o que é sustentabilidade disfarça o compromisso da “CCHS” em outros aspectos. Uma vez que a organização apresenta em seus documentos trabalhar a sustentabilidade em seus três níveis, mas ao analisar o campo percebe-se que somente a sustentabilidade ambiental recebe um foco maior.

Pode-se dizer que a sustentabilidade ambiental recebe um foco maior, não por sua importância ser maior. Mas porque caso ocorra algum problema no aspecto ambiental a responsabilidade e o prejuízo causado à “CCHS” seria maior. Desse modo, a “CCHS” como uma organização internacionalizada do eixo euro-americano exerce a dominação simbólica também sob as regiões nas quais se instala.

Nos documentos da organização a “CCHS” sempre se define como a maior empresa de flexíveis das Américas, ou seja, se apresenta como quem é poderosa e pode levar desenvolvimento onde se instala. E os entrevistados quando questionados se a atuação sustentável da “CCHS” tinha alguma relação com o fato da empresa ser uma multinacional, ou se a empresa recebia algum direcionamento da matriz em relação à suas práticas responderam não entender a sustentabilidade como algo imposto pela matriz, mas como algo solicitado devido ao tema já ser mais debatido e tido como importante fora do país.

Tem um departamento de EHS da "CCHS" americana que eles cobram bastante as ações de sustentabilidade. Mas o fato dela ser multinacional não, eu acho que nem tanto porque ela já foi uma empresa... Essa mesma empresa aqui em Londrina já foi uma empresa familiar, era a [...] aí a "CCHS" comprou, e já tinha esse apelo também. Então é um diferencial, diferencial é esse apelo. Esse apelo sustentável não é muito antigo, é novo, as empresas estão exigindo bastante. os clientes exigem, a sociedade exige, os órgãos ambientais exigem, tem políticas novas, Federal, política de resíduo sólido mesmo que é recente, tem uns conselhos municipais de Meio Ambiente, é recente. Londrina mesmo tem pouco tempo que tem o conselho. Acho que uns dois, três mandatos de prefeito anterior. Tem município que nem tem um órgão ambiental. Por exemplo, Cambé não tem, lá você trata direto na Secretaria de obras. Lá de Cambé até 2017, abril de 2017 era nós que cuidava de lá, os mesmos recursos que tinha aqui porém os órgãos ambientais não cobravam tanto. Então essa cobrança também já vem mudando, então eu acho assim, o fato dela ser uma multinacional não interfere muito nessa ação da sustentabilidade não (ENTREVISTADO 03).

Eu acho que reforça mais tudo isso, talvez. Porque tem diretrizes que vem lá da matriz, entendeu? Então, talvez o jeito de fazer sustentabilidade seja direcionado por eles, venha já mais ou menos meio pronto, como deve ser. Influencia mais nesse sentido (ENTREVISTADO 04)

Ah! Eu não acredito que seja questão de ser uma multinacional. Mas o fato de ser uma grande empresa. Independente de ser multinacional ou não, quanto mais uma empresa for maior, mais geração de resíduos, mais emissão de efluentes, mais poluição atmosférica e tudo mais. Então, mais você vai chamar a atenção pra leis, pra clientes. Tá tudo ligado ao cliente, quanto mais clientes você tiver, de que cliente você quer chamar a atenção? É o que tá ligado com a sustentabilidade. É a responsabilidade da gestão da empresa. Como eles veem tudo isso? É mais ligado realmente com a conscientização da alta gestão e da importância que é dada, do investimento que pode ser dado. Não adianta falar, eu quero ser uma empresa ambientalmente correta, se eu não tiver dinheiro pra fazer isso. É mais pela empresa ser grande, o multinacional hoje acho que tá mais ligado a visão. Claro que já é né, acho que hoje fora do Brasil tá muito mais avançada a questão da sustentabilidade e claro que vem como uma demanda, e hoje a gente vai interligar com o sistema EHS, mas já tinha tudo isso (ENTREVISTADO 06).

Não, não tem. A nossa empresa, a CCHS ela tem esse compromisso. Já tá no nossa política cuidar do meu ambiente também. Então, por isso que a empresa... o nosso credo. A nossa política que vem do nosso presidente, nós devemos cuidar do meio ambiente. Por isso que temos essa força toda para que aconteça a parte de sustentabilidade. Vem do nosso presidente e esta na nossa política. Não é questão de multinacional, eu conheço empresas brasileiras que eles têm implementado o programa sustentabilidade e tem dado certo. Facilita? Facilita porque a nossa política pede, sabe? pede que nós praticamos sustentabilidade cuidando do meio ambiente. É um programa que vem de lá, mas não é porque vem de lá, assim não tem nada assim que obrigue. A nossa política faz que nosso envolvimento com meio ambiente seja forte (ENTREVISTADO 07).

Eu acho que pesa bastante, por ter uma cultura que vem importada da matriz né. E pra eles a sustentabilidade é muito importante, então acho que pesa bastante, assim, não sei, acho que toda empresa tem que ter né. Mas acho que é o teto de vidro né, uma empresa maior que tem um fluxo de operação maior e tipo assim, uma filial, uma subsidiária de outro país acho que pode acabar influenciando a imagem da matriz (ENTREVISTADO 08).

Para os entrevistados a matriz tem suas diretrizes e exigências sobre as práticas sustentáveis, contudo não é o fator principal pelo qual a “CCHS” desempenha essas práticas. De acordo com o entrevistado 03, mesmo antes da “CCHS” ser uma multinacional já existia o apelo sustentável na organização, já o entrevistado 04 diz que o fato da “CCHS” ser uma multinacional apenas reforça essa atuação. Enquanto o entrevistado 06 acredita que a sustentabilidade é adotada devido ao fato de ser uma grande empresa e por isso seus impactos são maiores, existindo assim a necessidade de desenvolver práticas sustentáveis. A narrativa do entrevistado 07 remete à política integrada da organização apresentada na análise do *habitus*. Para ele é a política da organização que faz com que a sustentabilidade seja praticada pela “CCHS”. Por fim, o entrevistado 08 afirma que o fato de a “CCHS” ser uma organização americana pesa em sua atuação sustentável, porque caso algo não ocorra dentro da legalidade pode influenciar a imagem da empresa americana.

As narrativas dos entrevistados não estão erradas, a sustentabilidade não é adotada na “CCHS” porque ela é uma organização internacionalizada. Todas as narrativas apontam os motivos pelos quais a “CCHS” possui uma atuação sustentável. Contudo, não é percebida pelos entrevistados a dominação exercida pela “CCHS” enquanto organização internacionalizada.

A sustentabilidade praticada pela organização é incremental, sendo que esta associa-se a sustentabilidade fraca que direciona as organizações para a exploração de modo que defenda o *status quo*. Por mais que a “CCHS” faça reutilização e redução de alguns recursos, vem explorá-los em outra região. Milne, Kearins e Wealton (2006) afirmaram que a perspectiva incrementalista se apoia na tecnologia e procura um meio de operacionalizar a sustentabilidade, defendendo uma sustentabilidade fraca.

Assim como no colonialismo existiam as colônias de exploração, a “CCHS” se instala em diferentes regiões com o intuito de conseguir matérias-primas bem como força de trabalho barato. E por meio das práticas de sustentabilidade tira o foco de toda exploração que exerce nas localidades em que se instala. Pois por meio da sustentabilidade social e econômica sustenta uma ideologia do desenvolvimento nas comunidades em que atua e por meio da sustentabilidade ambiental é vista como quem faz algo para manutenção dos recursos do país em que está instalada, mascarando assim toda sua dominação que é exercida nas localidades em que atua.

Pode-se dizer que a doxa de sustentabilidade que existe no campo não corrobora para o alcance do desenvolvimento sustentável, pois a sustentabilidade que existe e é naturalizada no campo não concebe todas as ações objetivas para propiciar o desenvolvimento sustentável. Desse modo, conclui-se que a doxa que representa o campo analisado é também a doxa que contribui para que a dominação seja exercida em sua forma simbólica.

5. UMA LEITURA METAFÓRICA DO CAMPO

Este último capítulo tem por objetivo realizar uma leitura metafórica do campo analisado. Para isso, serão utilizados os conceitos da sociologia goffmaniana sobre o gerenciamento de impressões. Nesta análise não serão utilizadas as narrativas, uma vez que o objetivo é apenas realizar uma leitura metafórica do campo. O primeiro subcapítulo faz uma leitura goffmaniana das posições que foram identificadas relacionando-as com as regiões e papéis definidas por Goffman (1975). Enquanto a segunda parte apresenta os capitais mobilizados de acordo com as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões. E por fim, apresenta-se como o *habitus* que é incorporado pelos indivíduos do campo se transforma em uma representação coletiva sobre a sustentabilidade que propicia o surgimento de uma doxa no campo.

5.1.1 As Posições no Campo: Definindo Regiões e Papéis

Este primeiro momento da análise metafórica do campo, consiste em definir as posições do campo que já foram identificados no capítulo 4. Para tanto é necessário entender como a organização pode ser entendida pela teoria do gerenciamento de impressões.

O conceito de gerenciamento de impressões foi definido por Goffman (1975) como tudo aquilo que é feito pelos indivíduos enquanto atores para emitir ou manipular alguma impressão. Goffman (1975) definiu que os indivíduos se encontram no cotidiano em diversas situações e encenam uma imagem para quem estiver os observando – a audiência. Dessa forma, aqui, define-se que os indivíduos representam em equipe para encenar uma imagem da organização para sua audiência. A audiência da “CCHS” pode ser compreendida como seus clientes, acionistas e sociedade em geral. Desse modo, entende-se a “CCHS” como local no qual o espetáculo é encenado a fim de construir ou regular uma imagem sobre a sustentabilidade.

Uma organização enquanto ator chega à presença de todos por meio de suas redes sociais, publicação de relatórios e publicidade corporativa. Goffman (1975) ao definir o conceito de gerenciamento de impressões, explicitou que os indivíduos gerenciam a impressão que querem criar quando estão em momentos de interação face a

face. Contudo, uma organização enquanto ator não precisa da interação face a face para interagir com diversas partes. A organização interage com seus acionistas e clientes por meio de representantes nomeados por ela para estar à frente da representação. Por meio de suas redes sociais, relatórios, publicidade dentre outros meios a “CCHS” enquanto ator consegue criar ou regular uma impressão naqueles que leem ou veem seus documentos.

Abriram-se as cortinas, o espetáculo vai começar. A representação é feita por uma equipe, a qual é composta pela diretoria, especialista corporativo de sustentabilidade, e departamento de sustentabilidade. Os papéis para o espetáculo são distribuídos pela diretoria que é quem comanda a representação dos bastidores, o especialista corporativo contribui com a diretoria nos bastidores, como também no palco e o departamento de sustentabilidade figura no palco.

A diretoria compõe o campo de poder, uma vez que é ela quem detém o poder e é quem determina as relações de poder existentes dentro do campo. Tão logo, é possível compreender que a diretoria no espetáculo ocupa a região dos fundos, os bastidores. Os diretores quando estão nos bastidores treinam outros indivíduos, distribuem ou excluem papéis. A política de sustentabilidade vem da diretoria e é disseminada em toda organização por outros diretores, supervisores, especialista corporativo de sustentabilidade e departamento de sustentabilidade. Todas as metas, indicadores e ações também são controlados pela diretoria dos bastidores.

Outro fator que permite dizer que a diretoria ocupa a região dos bastidores é devido ao fato dela ter acesso à região de fachada. Por possuir os capitais relevantes no campo como o capital cultural, capital econômico e capital social a diretoria por muitas vezes é quem interage com a audiência. Conforme identificado na análise das narrativas, em orientação do código de conduta e nas mídias, sempre que aparecia alguma reportagem da “CCHS” na qual algum funcionário concedia entrevista, sempre a pessoa que representa a “CCHS” e fala sobre a organização é um presidente ou diretor. Ou seja, os diretores podem ocupar a região de fachada em algumas interações.

No palco representando a sustentabilidade, o departamento de sustentabilidade. Este, embora não seja autônomo e não tenha poder para representar do jeito que quiser, é quem é visto e associado por todos à sustentabilidade da “CCHS”. Desse modo, ocupa a região de fachada, o palco. Os treinamentos, palestras, vistorias, implantação de certificações e auditorias, responsabilidade pela destinação de resíduos da produção,

controle de efluentes, dentre outras atividades é dever do departamento de sustentabilidade.

O departamento de sustentabilidade contribui para que as práticas de sustentabilidade tenham um maior alcance dentro da organização. A “CCHS” entende por sustentabilidade suas práticas ambientais, investimentos em projetos de redução e reutilização de recursos e é quem faz com que essas práticas ocorram. Foi informado ainda nas entrevistas sobre uma possível parceria da “CCHS” com a SEMA para ministrar cursos de educação ambiental em escolas das regiões, e esse projeto se concretizado seria de responsabilidade dos funcionários do departamento de sustentabilidade. Mais uma vez, é o departamento quem fica na região de fachada perante a sociedade. Ou seja, o departamento é visto por todos da organização, e por meio dele que a sustentabilidade chega aos clientes, acionistas e sociedade.

O especialista corporativo faz parte da equipe que representa, faz o intermediário entre bastidores e palco. Contudo, atua nos bastidores juntamente com a diretoria. O especialista corporativo de sustentabilidade ocupa a região dos fundos juntamente com a diretoria, pois recebe da matriz todas as orientações sobre sustentabilidade que devem ser implantadas nas subsidiárias do Brasil. Atua também no palco juntamente com o departamento de sustentabilidade pois dissemina as diretrizes, metas e ações para o departamento de sustentabilidade e ajuda o departamento a definir como atingir as metas, elaborar projetos de sustentabilidade e recebe avaliações do que precisa ser melhorado em cada unidade.

Os clientes, acionistas e sociedade são aqueles para quem se representa, logo são a plateia. Os clientes ficam atentos às práticas de sustentabilidade da “CCHS”, pois muitas são exigidas por eles. Os acionistas também observam o espetáculo sobre a sustentabilidade, uma vez que a adoção de práticas de sustentabilidade, principalmente as adotadas pela “CCHS”, contribuem para redução de custos, ou seja, proporcionam um retorno financeiro maior. A sociedade está sujeita aos impactos da “CCHS” tanto positivos, como negativos dessa forma é necessário que tenha uma boa impressão da organização.

Regiões definidas, cada indivíduo representa um papel no espetáculo. O departamento de sustentabilidade, o especialista corporativo e a diretoria são aqueles que representam, são os atores do espetáculo. Ainda sobre papéis, o especialista corporativo

representa o papel de “mediador” uma vez que conhece os segredos do departamento de sustentabilidade e da diretoria. E o departamento de sustentabilidade em alguns momentos desempenha também o papel de “cumplice do ator”, pois sabe das impressões sobre sustentabilidade que são criadas pela diretoria.

Goffman (1975) menciona que há também os estranhos ao espetáculo, que são aqueles que não participam nem o observam. Pode-se dizer que em alguns momentos alguns departamentos como comercial e administrativo representam este papel, uma vez que seu envolvimento com as questões de sustentabilidade é pouco e estes não conhecem os segredos da representação nem a realidade que é criada por ela.

Na representação é importante obter o controle da informação, para que o espetáculo não seja destruído. A diretoria é detentora de segredos estratégicos, pois como tem acesso aos bastidores e ao palco define o que vai ser representado à audiência. O especialista corporativo, por ter acesso às informações vindas da diretoria, bem como as do departamento de sustentabilidade é detentor de segredos íntimos, que são aqueles que a posse marca o indivíduo como membro de um grupo. Por conhecer os dois lados, o especialista pode se sentir diferente daqueles que não tem acesso a todas informações.

O departamento de sustentabilidade recebe os segredos depositados em confiança, que são segredos que o possuidor deve guardar pela relação que possui com os demais da equipe. O departamento de sustentabilidade recebe informações da diretoria por meio do especialista corporativo, sendo subordinado a esses dois. Desse modo, deve manter sobre sigilo algumas informações que não podem ser conhecidas por todos da organização.

Quando a representação ocorre em equipe há uma dependência mútua entre os indivíduos, pois os mesmos dividem o mesmo espaço e encenam para a manutenção de uma mesma impressão diante da plateia. Diante do exposto, entende-se que mesmo diretoria, especialista corporativo e departamento de sustentabilidade desempenharem papéis e funções distintas, ambos encenam para a manutenção da imagem de empresa sustentável da “CCHS”.

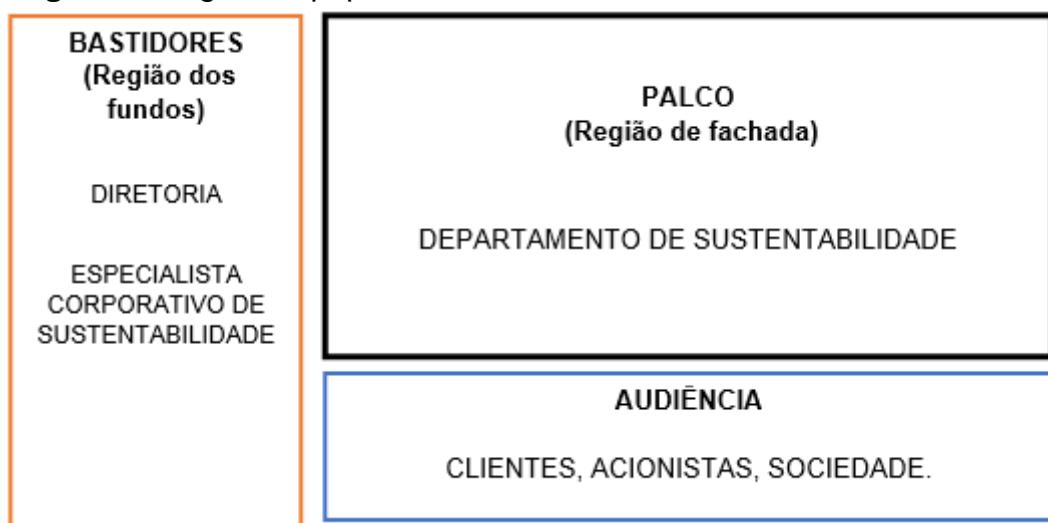
O representar em equipe requer alguns atributos e também técnicas que evitem que a representação seja rompida. Para evitar rupturas em uma representação a equipe pode recorrer a práticas defensivas. Neste espetáculo identifica-se que o departamento

de sustentabilidade recorre à lealdade dramatúrgica, pois está no palco, contudo não representa seu próprio espetáculo. É necessário representar em favor do que os diretores ou especialista corporativo decidirem. O papel por vezes, limita o comportamento do ator, pois este deve seguir um script e transmitir o que estão representando, não o que são ou querem ser.

A diretoria e o especialista corporativo de sustentabilidade recorrem a práticas de circunspecção, já que além da lealdade com a equipe devem também ter disciplina para prever e planejar a melhor maneira de encenar o espetáculo. Fecharam-se as cortinas, encerra-se o espetáculo que representa a sustentabilidade em uma organização internacionalizada.

Após definição das regiões e papéis ocupados por cada indivíduo conclui-se que há relações de poder definidas pela hierarquia, contudo o objetivo final é o mesmo em ambas as análises. Se na análise bourdieusiana mesmo com as divisões do campo o interesse é a autonomização da sustentabilidade, na análise goffmaniana apesar de regiões e papéis diferentes todos encenam a favor da sustentabilidade da “CCHS”.

Figura 7. Regiões e papéis "CCHS"



Fonte: elaborado pela autora

A figura acima resume a leitura metafórica feita das posições do campo. A diretoria e o especialista corporativo de sustentabilidade constroem e criam as impressões que serão encenadas pelo departamento de sustentabilidade para os clientes, acionistas da “CCHS” e sociedade na qual a organização está inserida. Cabe ainda salientar que é o

público que contribui para a manutenção do espetáculo, pois pode-se identificar com aquilo ou com aqueles que representam e por vezes podem “não notar” ou aceitar alguma desculpa, caso ocorra alguma ruptura na representação. O espetáculo é encenado porque tem quem o assista.

5.1.2 Estratégias e Táticas na Mobilização dos Capitais

Na análise da mobilização dos capitais da “CCHS” foram encontrados cinco capitais no campo, o capital econômico, capital cultural, capital social, capital tecnológico e o capital reputacional. Ao realizar uma leitura metafórica da mobilização dos capitais, pode-se dizer que esses capitais são mobilizados por meio de estratégias e táticas de gerenciamento de impressões que ajudam a “CCHS” a regular e construir uma imagem favorável sobre sustentabilidade.

Identificou-se que o capital econômico da “CCHS” é reproduzido e mobilizado por meio de mais investimentos em expansão e redução de custos com a adoção de algumas práticas sustentáveis. Infere-se que o capital econômico é mobilizado por meio de estratégias de insinuação, uma vez que ser uma organização com grande poderio econômico é uma forma de aumentar a atratividade e ainda permite que a “CCHS” alcance determinados resultados.

Pode-se dizer ainda que a “CCHS” utiliza estratégias de insinuação para mobilizar o capital econômico devido ao fato de que investimentos que são voltados para a sustentabilidade são adquiridos pela organização por meio da venda de materiais e também com incentivos fiscais. Ou seja, os investimentos para a sustentabilidade não saem diretamente dos cofres da organização. Mas criam uma imagem de organização que investe em práticas de sustentabilidade. Outro fato identificado na análise do capital econômico, é que os investimentos realizados para sustentabilidade diminuem o custo da “CCHS”, logo, são investimentos estratégicos que concedem a “CCHS” uma maior atratividade.

O capital cultural mobilizado na “CCHS” foi identificado em suas três formas. Sendo o capital cultural incorporado mobilizado por meio de estratégias e táticas que pretendem controlar as ações de sustentabilidade nos indivíduos da organização. Ao analisar o campo identificou-se que a “CCHS” apresenta suas práticas em documentos

com o intuito de mostrar principalmente os projetos sociais que desenvolve nas comunidades em que atua, sendo assim pode-se dizer que utiliza táticas assertivas de enaltecer. A partir do momento em que publica suas ações realça os aspectos favoráveis da organização em relação a sua atuação sustentável.

Utiliza também estratégias de exemplificação perante os funcionários, pois realiza treinamentos e cursos com a fábrica, para que todos os indivíduos ajam de modo sustentável dentro e fora da organização. Ao apresentar aos funcionários que eles devem agir de modo sustentável cria nestes uma percepção de responsabilidade sustentável e social da “CCHS”. As estratégias de exemplificação relacionadas ao capital incorporado, podem ser associadas a reprodução das práticas na “CCHS”. Pois o capital incorporado faz com que a cultura da organização seja reproduzida e as estratégias de exemplificação, fazem com que os indivíduos tenham à vejam como confiável, e dessa forma fazem o que é solicitado pela organização.

O capital cultural institucional é mobilizado por estratégias de exemplificação e autopromoção, uma vez que o capital confere a “CCHS” uma imagem de organização com diversas qualidades sociais, pois a “CCHS” recebeu muitos reconhecimentos devido suas embalagens inovadoras, e práticas de ecoeficiência. A partir do momento em que a organização recebe reconhecimentos de clientes, associações e outras entidades está sendo reconhecida como uma empresa que é exemplo para as demais.

É possível perceber também estratégias de autopromoção na mobilização do capital cultural institucional, pois nos documentos há grande ênfase nos prêmios recebidos, e há ainda divulgação desses prêmios na mídia, o que permite identificar a promoção organizacional feita pela “CCHS”.

O capital cultural objetivado da “CCHS” compreende as certificações que são adquiridas pela organização e lhe conferem algum tipo de vantagem, desse modo pode-se dizer que o capital cultural objetivado é mobilizado com ajuda de táticas de ostentar e de enaltecer. Pois há certificações que a “CCHS” é a única de seu setor que possui, nesse caso pode proclamar a posse dessa certificação como algo positivo para sua audiência, ostentando as certificações adquiridas. Por meio da tática de enaltecer a “CCHS” realça sua atuação sustentável devido às certificações que em sua maioria exigem redução de recursos e algumas medidas de eco eficiência.

O capital social da “CCHS” compreende sua rede de relações que são seus clientes, fornecedores, governos e *stakeholders*. O capital social sob a lente do gerenciamento de impressões é mobilizado com ajuda das estratégias de insinuação, autopromoção e exemplificação. É importante que a “CCHS” mantenha uma boa impressão perante seus clientes e acionistas, pois são eles os responsáveis pela manutenção do negócio. Desse modo, percebeu-se estratégias de insinuação em informações que foram passadas pelos entrevistados, que relataram que a “CCHS” é avaliada pelos seus clientes em relação a sustentabilidade, para isso precisa responder à formulários que são enviados à organização. Sendo assim, as estratégias de insinuação são utilizadas quando a “CCHS” reajusta suas operações para atender exigências de clientes, no entanto divulga isso como algo que foi feito por preocupação ambiental ou social.

Enquanto as estratégias de exemplificação são acionadas a partir do momento em que a “CCHS” divulga seus reconhecimentos aos seus clientes e acionistas com o intuito de demonstrar que faz tudo que é exigido por eles, e até além pois está sendo reconhecida por algumas práticas. Em relação ao governo pode-se dizer que a “CCHS” utiliza táticas de enaltecimento, uma vez que é necessário ter um bom relacionamento com órgãos ambientais, dentre outros que fiscalizam o negócio da organização.

A partir do momento em que a “CCHS” se autopromove, destaca suas qualidades por meio de estratégias de exemplificação e se insinua como boa fornecedora, boa cliente e boa organização, corroborando para sua rede de contatos importantes sejam mantidas e reforçadas.

O quarto capital encontrado nas análises foi o capital tecnológico, ou capital da inovação. Este capital confere à “CCHS” uma melhor competitividade, atrai clientes e faz com que a organização se destaque em seu segmento. Por isso está estreitamente ligado a estratégias de autopromoção e ostentação. O capital tecnológico é mobilizado com ajuda de estratégias de autopromoção, pois é algo que é desenvolvido com intuito de melhor atender os clientes e a inovação tem rendido alguns reconhecimentos para a “CCHS”. O que faz com que a organização se diferencie com seus clientes.

As estratégias de ostentação ajudam na mobilização do capital tecnológico pois ao analisar as narrativas na análise do campo, identificou-se diversas falas onde a “CCHS” apresenta o capital tecnológico relacionados a suas embalagens como um

diferencial da organização e como algo em que é líder no segmento. A inovação na “CCHS” faz com que a organização tenha uma imagem positiva de empresa que está à frente das demais.

O último capital encontrado no campo, o capital reputacional é mobilizado com ajuda de todas as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões. A reputação é o resultado da imagem da “CCHS”, e se a organização preza tanto por isso deve utilizar todas as estratégias de gerenciamento de impressões para que sua reputação seja forte.

Ao longo da análise do campo, percebeu-se que a “CCHS” trabalha de modo a construir uma reputação de uma empresa inovadora e detentora de diversas tecnologias, além de uma reputação que a torne a primeira opção em seu segmento. As estratégias de gerenciamento de impressões estão estreitamente ligadas à reputação, uma vez que o gerenciamento de impressões tem como resultado desenvolver recursos de poder e características reputacionais.

Desse modo, a mobilização do capital reputacional é a mobilização de todos os outros capitais em conjunto com o apoio de todas as estratégias e táticas de gerenciamento de impressões. O capital econômico garante a “CCHS” uma reputação de empresa economicamente viável e de base sólida para realizar investimentos. Enquanto a mobilização do capital cultural em suas três formas ajuda no desenvolvimento de suas práticas de sustentabilidade e disseminação destas para seus *stakeholders*. O capital social mobilizado com apoio de estratégias garante a manutenção do negócio, e confiança da “CCHS”. E o capital reputacional apresenta a “CCHS” como uma organização à frente em seu segmento.

Os capitais mobilizados no campo são convertidos e reconvertidos a todo instante, da mesma forma as estratégias podem ser modificadas e readaptadas de acordo com a audiência que a “CCHS” procura atingir. Conclui-se nessa análise metafórica do campo sobre os capitais, que assim como no campo os capitais são mobilizados de modo neocolonialista com o apoio de estratégias de gerenciamento de impressões. Pois a percepção que é criada oculta qualquer exploração que é feita pela “CCHS”. As estratégias e táticas utilizadas com os capitais constroem uma e principalmente regulam uma imagem de organização sustentável.

5.1.3 O *Habitus*: Dando Vida aos Personagens

Ao procurar identificar qual o *habitus* do campo analisado, encontraram-se na “CCHS” diversas imposições vindas da organização que são interiorizadas pelos indivíduos, transformando-se em disposições duráveis incorporadas. Percebeu-se que por meio do código de conduta, política integrada e certificações a “CCHS” cria percepções e ações sobre a sustentabilidade em seus funcionários.

Goffman (1975) coloca que os indivíduos estão representando em diversas situações do cotidiano, sendo assim entende-se o dia a dia de trabalho na “CCHS” como cotidiano no qual os diversos indivíduos interagem. Sendo que estes indivíduos são constantemente observados por seus supervisores, diretores ou simplesmente colegas de trabalho. O fato de estarem sendo observados faz com que procurem regular a conduta dos outros com quem interagem.

A sustentabilidade dentro da “CCHS” deve ser entendida, seguida e praticada por todos os funcionários, é possível que estes em momentos de interação, principalmente com superiores ou com pessoas do departamento de sustentabilidade procurem regular suas condutas de acordo com as exigências da “CCHS”.

É possível dizer que os funcionários da “CCHS” enquanto atores tornam-se personagens na atuação sustentável da organização. Pois evocam qualidades para representar. Na “CCHS” a sustentabilidade é um tema que existe e é debatido por meio de documentos que visam que os indivíduos façam aquilo que está escrito. É como se os documentos como o código de conduta, política integrada e governança corporativa fossem um *script* que deve ser seguido por aqueles que estão na “CCHS”.

Ou seja, um *script* que define as características dos personagens que compartilham o mesmo cenário – a “CCHS”. Os funcionários precisam acreditar no personagem que eles representam, dessa forma é necessário dedicação e empenho para que a representação seja bem realizada.

O código de conduta enquanto *script* define que os funcionários devem desempenhar um papel de quem se preocupa com o meio ambiente, que recicla e separa corretamente os resíduos, apaga a luz e desliga o ar ao sair da sala. Essas são características que devem ser adotadas pelos funcionários da “CCHS” enquanto personagens da representação.

Uma representação pode apresentar uma concepção idealizada da situação, que é quando o indivíduo incorpora e exemplifica os valores que são reconhecidos no meio no qual está. Assim ocorre na “CCHS”, pois foi o que se identificou ao analisar o campo, as imposições da estrutura objeta são incorporadas e exemplificadas pelos funcionários fazendo que estes ajam de modo a garantir a impressão organizacional por meio de seu comportamento pessoal. Ou seja, eles acreditam no personagem que representam.

A política integrada faz com que os funcionários da “CCHS” tenham uma conscientização de que suas ações fazem a diferença. Goffman (1975) expôs que pode acontecer de o ator investir tanto em seu papel, que o próprio se convence de que a impressão que cria é verdadeira. Com isso o ator torna-se também a plateia, pois incorpora os padrões que mantém na presença de outros fazendo com que sua consciência exija que proceda da forma socialmente adequada.

E isso foi observado na análise do *habitus*. Pois alguns funcionários ao interiorizarem as práticas solicitadas pela “CCHS”, as estenderam para todos os outros locais em que interagem, fazendo com que as práticas de sustentabilidade não sejam desempenhadas somente dentro da “CCHS”, mas em suas casas, perante seus amigos e em suas ações diárias. O personagem ultrapassa o palco se estendendo para outros cenários frequentados pelo indivíduo.

Por fim, as certificações da “CCHS” também constituem um *habitus*, já que orienta práticas e classificações sobre a sustentabilidade. É necessária uma representação coletiva, uma vez que as certificações exigem comportamentos padronizados. Todos os indivíduos devem seguir o mesmo *script* e representar um mesmo personagem.

O *habitus* requer a incorporação da estrutura objetiva, que se impõe aos indivíduos por meio de documentos normativos que regulam seus comportamentos, sendo assim, constituem um *script* ou roteiro que deve ser seguidos pelos funcionários da “CCHS” que por estarem sujeitos ao cumprimento de tais regras, tornam-se personagens que representam a sustentabilidade em prol da organização.

A representação expressa às características da tarefa que é representada, e não do ator. Dessa forma, a representação tem o objetivo de expressar a sustentabilidade na “CCHS”, não como os funcionários da organização agem de modo sustentável. Contudo, para expressar a sustentabilidade da “CCHS” é necessária uma representação coletiva da sustentabilidade, designando para isso vários personagens.

5.1.4 A Doxa do Campo: Gerenciando as Impressões

A leitura metafórica do campo utilizando os conceitos goffmanianos identificaram as regiões ocupadas e papéis representados por aqueles que constituem o campo social da “CCHS”, bem como os capitais são mobilizados por meio de estratégias de gerenciamento de impressões. E o *habitus* constitui a formação de diversos personagens para encenar pela “CCHS”. O interesse da “CCHS” em gerenciar sua imagem sobre a sustentabilidade está em ocultar a inexistência da sustentabilidade na organização.

A “CCHS” exige práticas de seus funcionários, cumpre requisitos solicitados por seus clientes e governo, no entanto são em sua maioria requisitos ambientais que são exigidos pela legislação ou pelas certificações que possui. Assim, não é possível considerar que a “CCHS” é uma organização sustentável. Mas com a representação em equipe que é desempenhada pelos diretores, especialista corporativo e departamento de sustentabilidade consegue regular as impressões dentro e fora da organização.

Os capitais mobilizados fazem com que a organização seja percebida pela sociedade em geral como empresa comprometida com a sustentabilidade. E o *habitus* que tem o papel de dar vida a vários personagens na organização faz com que o público interno, seus funcionários acreditem na sustentabilidade da “CCHS” e representem a favor dela. Tais ações são o que foi identificado na análise do campo como a doxa.

Essa representação em equipe e com ajuda de diferentes personagens e com apoio de estratégias e táticas propiciam para que o gerenciamento de impressões organizacional sobre a sustentabilidade seja efetivo. A organização quando consegue criar uma imagem sustentável, mesmo não sendo. Faz com que seus funcionários, sociedade, clientes e acionistas a vejam como quem faz algo pra promoção do desenvolvimento sustentável.

A organização gerencia sua imagem não só perante seu público externo, mas também para seu público interno – funcionários. A partir do momento em que consegue regular e controlar a impressão de seus funcionários faz com que estes acreditem que as práticas de sustentabilidade ambiental adotada por ela, a tornam uma empresa sustentável. Desse modo, a doxa é mantida no campo por meio do gerenciamento de impressões que cria em cada indivíduo a percepção que a “CCHS” deseja. Ou seja, naturaliza entre eles a percepção desejada pela organização.

Realizar uma leitura goffmaniana do campo consistiu em olhar mais de perto como a sustentabilidade é produzida e reproduzida para o público da “CCHS”. É possível concluir que a organização analisada por ser uma empresa internacionalizada de capital aberto e que possui instalações em diversas partes do globo, utiliza sim o gerenciamento de impressões sobre suas práticas de sustentabilidade. Pois identificou-se que a sustentabilidade que é adotada pela “CCHS” corrobora com o sistema atual e não promove nenhuma mudança, apenas mudanças incrementais apoiadas na ciência e tecnologia.

A “CCHS” ao gerenciar sua imagem na mobilização dos capitais, na implementação de certificações e documentos normativos que orientam e criam uma percepção em seus funcionários e demais *stakeholders*, faz com que não sejam percebidas por estes suas características coloniais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Discutir sustentabilidade em nível organizacional é uma questão complexa e que demanda uma série de discussões. Há várias definições e discussões sobre sustentabilidade em organizações, contudo é difícil definir qual é a melhor definição para adotar para realizar análises organizacionais. Diante disso, esse trabalho apresentou mais que uma definição e discussão sobre a sustentabilidade sendo possível identificá-las ao longo da análise dos dados. Adotou-se a sustentabilidade a partir de uma perspectiva neocolonialista e definida a partir da metáfora da jornada.

Procurou-se identificar qual a doxa sobre sustentabilidade dentro da organização investigada. Para tanto, apresentou-se primeiramente um capítulo teórico para discorrer sobre sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, suas definições, interpretações, aproximações e divergências. Foram realizadas pesquisas bibliográficas que se referiam ao tema com o intuito de enriquecer o aporte teórico da pesquisa e ajudar no momento da análise dos dados.

O problema de pesquisa foi encontrar a doxa que representa a sustentabilidade no campo em análise, devido a isso, foi necessário recorrer aos conceitos bourdieusianos para entender teoricamente como se forma uma doxa. O segundo capítulo teórico pretendeu apresentar além do conceito de doxa, outros conceitos bourdieusianos que são indispensáveis para compreensão do que é a doxa e como esta se constitui em um campo. Desse modo, o capítulo sobre a sociologia bourdieusiana discorreu sobre os conceitos de poder e dominação, *habitus*, capitais, campo e doxa.

Um último capítulo teórico foi apresentado com o objetivo de apresentar a sociologia goffmaniana, em especial o conceito de gerenciamento de impressões. O conceito foi utilizado para realizar uma análise metafórica do campo. Portanto, fez-se necessário apresentar a metáfora teatral do gerenciamento de impressões. O capítulo contempla uma breve explanação sobre a sociologia goffmaniana, sua metáfora teatral da representação, e o gerenciamento de impressões em contexto organizacional.

Para a realização do estudo empírico, optou-se por um estudo de caso realizado em uma organização internacionalizada que demonstra algum compromisso com a sustentabilidade. Foram realizadas dez entrevistas com funcionários da organização, realizou-se a leitura de documentos que mencionavam algo referente a sustentabilidade,

e também buscou-se em fontes midiáticas informações sobre a sustentabilidade da organização. Por meio da análise empírica foi possível observar e identificar conceitos teóricos que foram apresentados nos três capítulos. Foi possível relacionar algumas definições de sustentabilidade às práticas desempenhadas pela organização, identificar um *habitus*, os capitais mobilizados e as posições de poder.

Em relação ao primeiro objetivo específico, que era descrever teoricamente os conceitos de sustentabilidade, doxa e gerenciamento de impressões, foi cumprido no capítulo dois desse trabalho. O referencial teórico trabalhou com os conceitos de sustentabilidade e desenvolvimento sustentável, todos os conceitos necessários para compreensão do que é uma doxa e também apresentou o conceito de gerenciamento de impressões. Os três conceitos serviram de apporte para a análise empírica da pesquisa, pois foram transformados em categorias de análise.

O segundo objetivo específico da pesquisa que consistia em encontrar características neocoloniais nas narrativas, foi encontrado ao longo de toda a análise de narrativas. No *habitus* foi percebido que as práticas de sustentabilidade da “CCHS” criam um significado do conceito para seus funcionários, todavia é um significado paradoxal. Uma vez que a organização foca em reutilização e reciclagem de recursos, mas seu produto é embalagem, ou seja, algo que facilmente se torna lixo. Além que as práticas sustentáveis visam redução de custos, não a preservação ambiental. Foi possível ainda identificar um discurso desenvolvimentista da “CCHS”, pois em seu site e relatório corporativo de sustentabilidade a organização se apresenta como uma das maiores fabricantes de embalagens que contribui para o crescimento das comunidades em que atua.

Nas narrativas de sustentabilidade dos documentos, encontraram-se características neocoloniais como o controle da matriz sob as subsidiárias por meio da governança corporativa e sistema integrado de gestão, bem como publicação de documentos em comum para todas unidades da “CCHS” independentemente da localidade, além da exigência de um comportamento global de funcionários, fornecedores e parceiros. Nas narrativas dos entrevistados foi possível identificar características neocoloniais devido ao fato da “CCHS” matriz enviar para cada unidade metas relacionadas a sustentabilidade, e possuir um especialista corporativo de sustentabilidade que recebe todas orientações da matriz para disseminar na “CCHS” do Brasil.

O capital econômico, também manifesta características neocoloniais da “CCHS”, pois os investimentos realizados pela organização tem como foco o seu crescimento econômico por meio da exploração de recursos e mão de obra em diversas regiões. Não só o capital econômico possui características neocoloniais, mas o conjunto de capitais, o econômico é pré-requisito para expansão das atividades para outros territórios, enquanto o capital tecnológico, cultural e reputacional criam uma percepção nos clientes, acionistas e sociedade em geral fazendo com que a exploração seja mascarada.

Ao analisar as posições no campo e a doxa sobre a sustentabilidade também foi possível perceber características neocoloniais. As posições de poder no campo são definidas a partir da matriz dos EUA, e todas as práticas, metas e projetos relacionados a sustentabilidade que são desenvolvidos nas unidades no Brasil recebem alguma orientação ou diretriz vinda na matriz. Verificou-se também que a “CCHS” adota muitas práticas a nível global, como por exemplo, o código de conduta é o mesmo para todas as unidades, o relatório de sustentabilidade apresenta resultados globais e não por país. Essas ações configuram-se em práticas neocoloniais uma vez que permitem a “CCHS” explorar regiões e impor uma ideologia sobre sustentabilidade àqueles que estão no campo.

O terceiro objetivo que foi identificar o *habitus* incorporado e os capitais mobilizados no campo investigado, foram atingidos por meio da análise de narrativas dos entrevistados, documentos e fontes midiáticas. Identificou-se que o *habitus* na “CCHS” é incorporado pelos agentes a partir de três maneiras. A primeira maneira é por meio do código de conduta que orienta como os agentes do campo devem agir, os agentes por estarem sujeitos à estrutura devem modificar seu comportamento dentro da organização e acabam por incorporá-lo. A política integrada da organização, aborda a qualidade, segurança e meio ambiente para os funcionários contribuindo para a criação de uma percepção e ação sobre sustentabilidade no campo.

O *habitus* da “CCHS” também consiste em imposições por meio de suas certificações que exigem uma padronização de comportamentos dos agentes. Trata-se de uma imposição da estrutura que é incorporada pelos agentes. O *habitus* que foi identificado é sempre algo que é imposto pela organização enquanto campo, e os agentes no processo de socialização do campo acabam por internalizar a estrutura objetiva.

Em relação aos capitais mobilizados do campo investigado, foram identificados

cinco capitais, o capital econômico, capital cultural, capital social, capital tecnológico e o capital reputacional. O capital econômico da “CCHS” consiste em seus bens patrimoniais, maquinários, equipamentos, suas ações, unidades instaladas em diversas regiões e seus lucros. Identificou-se que a organização analisada é possuidora de um grande capital econômico e amplia e reproduz este capital por meio de investimentos em equipamentos que produzem mais com menos, instalação de subsidiárias em diversas regiões. E ainda relacionado à sustentabilidade investe em projetos que reduzem custos e recursos aos mesmo tempo.

O capital cultural foi encontrado em suas três formas. O capital cultural incorporado foi entendido como os treinamentos, cursos, e ações desenvolvidas pela “CCHS” e que podem ser incorporados pelos seus funcionários, fazendo com que a organização contribua para a disseminação e conhecimento da sustentabilidade dentro da empresa. O capital cultural em sua forma institucionalizada compreendeu todos reconhecimentos e prêmios recebidos pela “CCHS” relacionados a sustentabilidade. A organização já recebeu alguns reconhecimentos devido suas práticas sustentáveis e também referente a suas embalagens inovadoras, reconhecimentos tanto de seus clientes como de associações e órgãos públicos. O capital cultural objetivado na análise das narrativas foi definido como as certificações da “CCHS”, pois é algo que precisa de capital econômico para se adquirir, podendo ser apropriado materialmente.

Sobre o capital social, identificou-se maior relevância para clientes e acionistas. E ainda que muitas das práticas de sustentabilidade que são feitas pela “CCHS” é devido a exigência de seus clientes e também é uma forma de ter uma boa imagem perante os acionistas. O capital tecnológico foi identificado no campo, pela importância dada a inovação nos documentos da “CCHS”. Os funcionários informaram ainda que por meio de embalagens inovadoras é possível agir de modo sustentável, pois as embalagens são desenvolvidas com materiais mais recicláveis, que aumentam a validade dos produtos e que podem ser transportadas em maior quantidade com o menos emissão de gases.

O quinto capital identificado foi o capital reputacional, foi possível identificar a reputação como capital por sua importância nos documentos da organização, sempre orientando os funcionários a agirem de modo que favoreça ou fortaleça a reputação da “CCHS”. O capital reputacional é mobilizado no campo com intuito de fortalecer todos os outros capitais da “CCHS”. Sendo assim, foi possível compreender que o capital simbólico

do campo é aquele que dá o reconhecimento a organização perante seus clientes, acionistas, fornecedores, dentre outros agentes do campo. O capital simbólico é aquele que sustenta a reputação e a tecnologia da “CCHS”.

A “CCHS” enquanto campo é um espaço estruturado no qual há relações de poder, que foram identificadas como a relação presidentes/diretoria, especialista corporativo e departamento de sustentabilidade. Definiu-se como campo de poder os diretores e presidentes, uma vez que suas decisões perpassam toda a organização. O departamento de sustentabilidade luta por uma autonomização da sustentabilidade dentro da organização. O especialista corporativo de sustentabilidade, o departamento de sustentabilidade e os outros departamentos por estarem inseridos no campo social, constituem o próprio campo, pois são os agentes do campo.

Ao identificar qual seria a doxa sobre sustentabilidade no campo investigado, viu-se que muitos dos entrevistados não definiram de modo igual o que seria a sustentabilidade para a “CCHS”, assim como qual a definição eles dariam ao conceito. O que se observou é em todas as perguntas sobre sustentabilidade os entrevistados mencionavam de alguma forma e em algum momento o cuidado ambiental. E ao entender que o *habitus* na organização comprehende práticas ambientais, foi possível definir que existe uma doxa no campo, uma doxa de sustentabilidade ambiental.

As práticas ambientais desenvolvidas pela “CCHS” são entendidas pelos funcionários como sustentabilidade. E eles acreditam que o fato da organização ter tais práticas a torna uma organização sustentável. Os funcionários tem essa ideia porque é o que é produzido e reproduzido pela organização enquanto campo.

A “CCHS” exige que práticas ambientais de seus funcionários, e estes acabam por incorporá-las e assim contribuem para manutenção da ordem no campo, e compartilham as ideologias da organização, fazendo que estas tornem-se naturalizadas em seu contexto. A ideia que é imposta pelos dominantes é de que uma organização sustentável é aquela que tem reduz a utilização de recursos, recicla e reaproveita. E é também a ideia que é compartilhada pelos agentes do campo. Identificar qual a doxa no campo cumpre com o objetivo geral dessa pesquisa.

O último objetivo específico consistiu em realizar uma leitura dramatúrgica do campo investigado. Por meio da sociologia goffmaniana o campo foi analisado por meio dos conceitos regiões e papéis propostos por Goffman (1975) estabelecendo que os

diretores, departamento de sustentabilidade e especialista corporativo realizam uma representação em equipe da sustentabilidade na “CCHS”. Os capitais foram analisados por meio das estratégias e táticas de gerenciamento de impressões que servem para regular e construir uma imagem sobre sustentabilidade. O *habitus* foi analisado com algumas explanações sobre representação, como, que a “CCHS” por meio de *script* transforma seus funcionários em personagens que encenam a sustentabilidade dentro da organização. E por fim, para que a doxa exista no campo é necessário um gerenciamento de impressões interno e externo para que todos acreditam na imagem de organização sustentável, e consequentemente entendam como algo natural e aceito aquilo que é colocado pela “CCHS”.

No que diz respeito a metáfora da jornada sobre a sustentabilidade, pode-se dizer que a sustentabilidade na “CCHS” é abordada como uma jornada. Pois em seus documentos a organização menciona atuar nos três pilares da sustentabilidade, mas não tem uma definição sobre a sua sustentabilidade, nem deixa claro qual é o objeto da organização em adotar a sustentabilidade. Suas ações são incrementais e ainda acredita que a tecnologia pode substituir recursos naturais. O compromisso apresentado com a sustentabilidade serve para tirar o foco dos possíveis danos causados pelo negócio e ainda fazer com que a “CCHS” seja vista como uma organização sustentável.

Em relação à sustentabilidade pode-se dizer que a “CCHS” apesar de abordar a sustentabilidade em seus negócios, ter práticas e programas voltados para a sustentabilidade não é uma organização sustentável. Uma vez que maioria de suas ações são feitas baseadas na legislação, certificações ou por governança. A sustentabilidade que é abordada em grande parte na questão ambiental não promove o desenvolvimento sustentável. Dessa forma, não é possível afirmar que a “CCHS” é uma empresa sustentável.

Encontraram-se algumas limitações para a realização desta pesquisa, como não ter tido acesso livre para entrevistar os funcionários da organização. Certamente, se tivesse sido possível entrevistar alguns funcionários de cargos superiores como diretoria e pelo menos um funcionário de cada departamento da organização, os dados obtidos teriam maior confiabilidade e veracidade. Uma vez que com um número maior de narrativas seria possível entender de forma mais profunda como cada agente que está inserido dentro da “CCHS” comprehende, percebe e incorpora a sustentabilidade.

Por fim, a partir das discussões teóricas e análise empírica foi possível entender como a sustentabilidade é praticada por uma organização internacionalizada, entender conjuntamente como os conceitos se relacionam na prática. Esta pesquisa permitiu avançar em estudos que utilizam a sociologia bourdieusiana para análise organizacional, e ainda contribui com a sociedade pois mostra como as práticas podem ser construídas e representadas para que a própria organização seja favorecida.

Como sugestão de pesquisas futuras indica-se que sejam realizadas pesquisas comparativas, de sustentabilidade em organizações nacionais e internacionalizadas para verificar se elas adotam práticas parecidas. É possível ainda utilizar os conceitos bourdieusianos para fazer análise aprofundada sobre os capitais mobilizados em relação à sustentabilidade entrevistando os agentes que ocupam o campo de poder. O gerenciamento de impressões pode ser utilizado não somente para análises metafóricas, mas também como meio de identificar estratégias e táticas utilizadas pela organização para construir uma fachada sustentável, ou também para analisar a interação dos indivíduos que são responsáveis pelas práticas de sustentabilidade em um organizaçāo.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Péricles. Agencia e estrutura: O conhecimento praxiológico em Pierre Bourdieu, **Rev.do Progr. De Pós Graduação em Sociologia da UFPE**, v.12 n.2, p.97-118, 2014.
- BANERJEE, S. B. Stakeholder Management and Sustainability Strategies in the French Nuclear Industry, **Journal of Management Studies**, v.20, 124,140, 2010.
- BANERJEE, S. B. 'Who Sustains Whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of Nature', **Organization Studies**, v.24(1): 143-180, 2003.
- BANERJEE, S. B. Embedding Sustainability Across the Organization: A Critical Perspective, **Academy of Management Learning & Education**, v.10, n.04, 719-731, 2011.
- BANERJEE, B., Carter, C., & Clegg, S. Managing Globalization. In M. Alvesson, T. Bridgman, & H. Willmott (Eds.), **The Oxford Handbook of Critical Management Studies**, p.186-212, 2009.
- BARTHES, Roland. "Introdução à análise estrutural da narrativa". In: _____. **Análise Estrutural da Narrativa: Pesquisas semiológicas**. pp. 18-58, Petrópolis: Vozes, 1972.
- BORIM-DE-SOUZA, R. et al. W. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: proposing styles of reasoning for an unknown metropole. **Cross Cultural Management**, v. 22, n. 2, p. 201-235, 2015.
- BOLINO, M.C., TURNLEY, W.W., Measuring impression management in organizations: A scale development based on the Jones and Pittman Taxonomy. **Organizational Research Methods**, v.2, p.187-206, 1999.
- BONNEWITZ, Patrice. **Primeiras lições sobre a sociologia de Pierre Bourdieu**. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOURDIEU, Pierre. Goffman, o descobridor do infinitamente pequeno. 1982 In: GASTALDO, Edilson. **Erving Goffman: desbravador do Cotidiano**. 1 ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004, p.11-12.
- BOURDIEU, P. **Coisas ditas**. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- BOURDIEU, Pierre. **Os Usos Sociais Da Ciência**: por uma sociologia clínica do campo científico. São Paulo: Editora Unesp, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. 16. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- BOURDIEU, P.; CHAMBOREDON, J. C.; PASSERON, J. C. A profissão de sociólogo, preliminares epistemológicas. Petrópolis: Vozes, 1990
- BOURDIEU, P. A Economia das trocas simbólicas. São Paulo: Perspectiva, 2007.

BOURDIEU, P. **Questões de sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

_____, (1983b) **Sociologia**. (Organizado por Renato Ortiz). São Paulo: Ática.

BOZEMAN, D.P., KACMAR, K.M. A cybernetic model of impression management processes in organizations. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, n. 69, n.1, p.9-30, 1997.

BURKE, Kenneth. **Language as Symbolic Action**. Berkeley and Los Angeles: University of California Press, 1966.

CATANI, A. M. A sociologia de Pierre Bourdieu (ou como um autor se torna indispensável ao nosso regime de leituras). **Educação e Sociedade**, n. 78, p. 57-75, abr. 2002.

CAPPELLE, M.C.A., MELO, Marlene Catarina de O., BRITO, M.J.de. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional público. **Revista de Administração Eletrônica**, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004.

CHESNAIS, F. A globalização e o curso do capitalismo de fim de século. **Economia e Sociedade**, n.5, p. 1-30, dez.1995.

CRESWELL, J. W. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

CRUZ, B. de P.A., MARTINS, P.E.M. O poder do bacharel no espaço organizacional brasileiro: relendo raízes do Brasil e Sobrados e mucambos. **Cadernos Ebape**, Rio de Janeiro, v.4, n.03, p.1-13, out. 2006.

CRUZ, G.V. PEREIRA, W.R. Diferentes configurações da violência nas relações pedagógicas entre docentes e discentes do ensino superior. **Revista Brasileira de Enfermagem**. V.66.n.02. Mar/Apr.2013.

DAFT, Ricahrd L. NOE, Raymond A. **Organizational Behavior**. Hancourt College Publishers. 2000.

DANDRIDGE, T., MITROFF, I., JOYCE, W. Organizational symbolism: a topic to expand organizational analysis. **Academy of Management Review**, v.5, n.1, p.77-82, 1980.

Czarniawska, Barabara. A Narrative Approach to Organization Studies. **Qualitative Research Methods Series 43**, Sage; Thousand Oaks, London, New Delhi , 1998.

EMIRBAYER, M.; JOHNSON, V. Bourdieu and organizational analysis. **Theory and Society**, v. 37, p. 1-44, 2008.

EVERETT, J. Organizational research and the praxeology of Pierre Bourdieu. **Organizational Research Methods**, v. 5, p. 56, 2002.

FARINA, E. **Estudos de caso em agribusiness**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009

GARDNER, W.L., AVOLIO, B.J. The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective. **The Academy of Management review**, v.23, n.1, p.32-58, 1998.

GASTALDO, Edilson. **Erving Goffman: Desbravador do Cotidiano**. 1 ed. Porto Alegre:Tomo Editorial, 2004.

GOBBI, B.C.Cunha, E.P.Brito, M.J. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos Ebape**. v.3,n.1, p. 1-16, 2005.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995.

GOFFMAN, E. A representação do Eu na vida cotidiana. **Tradução de Maria Célia Santos Raposo**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1975.

GLADWIN, T. N.; KENNELLY, J. J.; KRAUSE, T. S. Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 874-907, 1995.

HALLÉT, Tim. Symbolic Power and Organizational Culture. **Sociological Theory**, v.21 n. 02, 2003.

HOUTSONEN, Jarmo., ANTIKAINEN, Ari. **Symbolic Power in Cultural Contexts**. Sense Publishers, 2008.

JONES, E.E.; PITTMAN, T. S. Toward a general theory of strategic self-presentation. In: SULS, J. (Ed.). **Psychological perspectives on the self**. Hillsdale: Erlbaum, 1982.

LEARY, M.R., KOWALSKY, R.M. Impression Management a literature review and two componente model. **Psychological Bulletim** v.107 1990.

LEE, Daphnee Hui Lin. Bourdieu's symbolic power and postcolonial organization theory in local-expatriate relationships: An ethnographic study of a French multinational corporation in Singapore. **Current Sociology**, 2013.

LÉLÉ, S.M. Sustainable development: a critical review. **World Development**, v. 19, n. 6, p. 607-621, 1991.

LOPES, José Sérgio Leite. Articulações inovadoras entre ciência e política. **CULT**, n. 128, p. 51-55, 2011.

LOPES, José Sérgio Leite. **Pierre Bourdieu e a história**. Topo 1, Rio de Janeiro. 139-182, mar. 2002.

MANZINI, E.J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003.

MEBRATU, D. Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. **Environment and Impact Assessment Review**, v. 18, n. 1, p. 493-520, 1998

MENDONÇA, J. Ricardo C. de. O gerenciamento de impressões como meio de influência social nas organizações: uma perspectiva dramatúrgica. 2004. 213f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

MENDONÇA, José R. C.; VIEIRA, Marcelo M. F.; ESPÍRITO SANTO, Tanúzia M. V. Gerenciamento de impressões, comunicações e ações simbólicas como elementos facilitadores na gestão de processos de mudança organizacional. Foz do Iguaçu. **Anais... [s.l.]**: 1999.

_____ e AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v.43, n. 1, jan/fev/mar, 2003.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research**: a guide to design and interpretation. San Francisco: JosseyBass, 2009.

MILNE, M.J.; KEARINS, K.; WALTON, S. Creating adventures in wonderland: the journey metaphor and environmental sustainability. **Organization**, v.13, n.6, p.801-839, 2006.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) et al. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. **RAC**, Edição especial, p. 9-30, 2003.

MISOCZKY, M. C. A. O Poder Simbólico do Discurso da Água e a Reorganização do Campo da Água Potável na França. In: **Enanpad**. n.31, Rio de Janeiro, 2007, p.01-17

MOHAMED, A. Amin; GARDNER, William L. PAOLILLO, Joseph G. H. A taxonomy of organizational impression management tactics. **Advances in Competitiveness Research**, v7, n1, Indiana, 1999.

MORGAN, G. **Imaginization**: the art of creative management. New York: Sage, 1993.

MUNCK, L.; BORIM-DE-SOUZA, R. B. Gestão por competências e sustentabilidade empresarial: em busca de um quadro de análise. **Gestão e Sociedade**, v. 3, n. 6, p. 254-287, 2009.

NAHAVANDI, Afsaneh. MALEKZADEH. **Organizational Behavior**: the person-organization fit. Prentice Hall, 1999.

ORTIZ, R. Pierre Bourdieu: sociologia. In: BOURDIEU, P. **Col. Grandes Cientistas Sociais**. São Paulo: Ática, 1983.

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

PETERS, G. O social entre o céu e o inferno, a antropologia filosófica de Pierre Bourdieu. **Tempo Social**, v.24, n.01, p.229.261, 2012.

PEREIRA, W.R., Entre a dominação simbólica e a emancipação política no Ensino Superior em enfermagem. **Rev. Escola de Enfermagem da USP**, v.45 (4).2011.

PIERCE, M.E.Beyond Mere Symbolism: **Symbolic Power in international trade politics**. SOAS, University of London. 2014.

RESE, Natália. Montenegro, Ludmila Meyer. Bulgacov, Sérgio. Bulgacov, Yára Lúcia Mazzotti. A Análise de Narrativas como Metodologia Possível para os Estudos Organizacionais sob a Perspectiva da Estratégia como Prática: “Uma Estória Baseada em Fatos Reais”. In: **VI Anpad**. 2010.

ROSA, A.R. BRITO, M.J. Ensaio sobre violência simbólica nas organizações. **O&S**. v.16 - n.51, p. 629-646 - outubro/dezembro.2009.

ROSENFIELD, Paul Impression management, fairness and the employment interview. **Journal of Business Ethics**, v.16, n.8, p.801, jun. 1997

ROSENFIELD, Paul; GIACALONE, R. A.; RIORDAN, C. A. **Impression management in organizations**: theory, measurement, practice. London: Routledge, 1995.

SARRETA, Cátia Rejane Liczbinski. Algumas reflexões do poder simbólico em relação ao consumo da globalização. **PERSPECTIVA**, Erechim. v.36, n.134, p.19-29, junho/2012.

SCARTEZINI, N. Introdução ao método de Pierre Bourdieu. **Cadernos de Campo**. N.14, p.25-37, 2010/2011..

SCHLENKER, B. R. **Impression management**: the self-concept, social identity, and interpersonal relations. Monterey: Brooks/Cole, 1980.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SETTON, M.G.J. A teoria do habitus em Pierre Bourdieu: uma leitura contemporânea. **RBE**.n.20, p.60-70. Maio/jun./jul. /Ago.,2002.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. São Paulo: Herder, 1965.

SHRIVASTAVA, P. The role of corporations in achieving ecological sustainability. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 4, p. 936-960, 1995.

SILVA,E.L.DA; MENEZES. E.M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005;

SOUZA FILHO, Osmar Vieira de. Silveira, Rogério Zanon da. Carrieri, Alexandre de Pádua. Um arranjo produtivo em xeque": campo, habitus e capital simbólico em um Arranjo Produtivo Local moveleiro em Minas Gerais. **Rev. Adm. (São Paulo)**. vol.48, n.4, pp.671-687, 2013.

STREHLAU, Suzane. A Teoria do Gosto de Bourdieu Aplicada ao Consumo de Marcas de Luxo Falsificadas. **Anais do 29º EnANPAD**, 2005.

TEDESCHI, J.; MELBURG, U. Impression management and influence in the organization. In: BACHARACH, S.; LAWLER E. J. (Ed.). **Re-search in the sociology of organization**. Greenwich: JAIPress, 1981. v.3, p.31-38.

THIRY-CHERQUES, H. R.Pierre Bourdieu: a teoria na prática. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 27-55, 2006.

TRIVIÑOS, Augusto Nibaldo Silva. Três enfoques na pesquisa em ciências sociais: o positivismo, a fenomenologia e o marxismo. In: _____. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 31-79.

TURNER, B. A. The symbolic understanding of organizations. In: Reed, Michael; Hughes, Michael (Eds.). **Rethinking Organization**: new directions in organization theory and analysis. London: Sage, 1992.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

WACQUANT, Loic. Seguindo Pierre Bourdieu no Campo. **Revista Sociologia Política**. n. 26, Curitiba: p.13-29, jun. 2006

WACQUANT, Loic. Bourdieu 1993: Um estudo de caso em consagração científica. **RBCS**, Vol. 28, n.83, p.33-46, outubro/2013.

WACQUANT, Loic. O legado sociológico de Pierre Bourdieu: Duas dimensões uma ordem pessoal. **Rev. Sociol. Polít**, Curitiba, 19, p. 95-110, nov. 2002.

WACQUANT, Loic. Esclarecer o Habitus. **Educação & Linguagem**. v.10, n. 16, p.63-71, 2007.

WESTWOOD, Robert I. Towards a postcolonial research paradigm in international business and comparative management. In: MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, C. (orgs). **Handbook of qualitative research methods for international business**. Cheltenham:Edward Elgar, p. 56-83 2004.

WOOD JR., Thomaz; DE PAULA, Ana Paula. Pop-managment. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, 2001, Campinas. **Anais...** [s.l.]: 2001.

WORLD COMISSION ON ENVIRONMENTAL AND DEVELOPMENT (WCED). Our common future. Oxford: Oxford University Press, 1987.

WORLD HEALTH ASSOCIATION. Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA, 1994.

YOUNG, R. J. C. **Postcolonialism**: an historical introduction. Malden, Mass: Blackwell, 200

WINKIN, Ives. **Los momentos y sus hombres**. Barcelona: PAIDOS IBERICA, 1991.

WINKIN, Ives. Erving Goffman: O que é uma vida? O incomôdo fazer de uma biografia intelectual. In: GASTALDO, Edilson. **Erving Goffman: desbravador do Cotidiano**. 1 ed. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2004, p.02-35.

APÊNDICE

APÊNDICE A

Roteiro de entrevistas semiestruturado da pesquisa

Apresentação do Tema de pesquisa: Sustentabilidade em Organizações Internacionalizadas

Nome:

Cargo na empresa:

Tempo de trabalho:

Perguntas:

1- Como e quando a empresa implementou a sustentabilidade aos negócios?

2- Em relação a investimentos realizados pela empresa, destinados à área de sustentabilidade, como funciona? De onde vem o dinheiro?

3- Quais são as práticas, políticas, e programas que a empresa desenvolve em relação à sustentabilidade?

4- Como você definiria a sustentabilidade aqui na empresa?

6- Hoje, quem são as pessoas que discutem sustentabilidade aqui dentro? Por algum motivo específico?

7- Quais são os departamentos que mais ajudam ou mais se envolvem, e quais menos se envolvem em questões sobre a sustentabilidade?

8- Você sabe se em algum momento houve algum conflito relacionado ao tema ou práticas de sustentabilidade?

9- Como você define sustentabilidade?

10- Você entende a sustentabilidade como um caminho para amenizar os danos causados pela organização? Por que?

11- No seu entendimento o que é uma empresa não sustentável?

12- Qual é a sustentabilidade que você consegue ver aplicada no dia a dia?

13- Todas as unidades da empresa aqui no Brasil possuem um departamento que trata sobre sustentabilidade?

14- Para você a adoção de práticas sustentáveis tem qual objetivo dentro da organização?

15- O fato da empresa ser uma multinacional, tem alguma relação com o compromisso com a sustentabilidade? Qual?