

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Mônica Carvalho de Oliveira

**A NOÇÃO DE DIÁLOGO MATERIALIZADA  
NOS RELATÓRIOS GRI**

Porto Alegre, 25 de janeiro de 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO

Mônica Carvalho de Oliveira

**A NOÇÃO DE DIÁLOGO MATERIALIZADA  
NOS RELATÓRIOS GRI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – PPGCOM/UFRGS como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Porto Alegre, 25 de janeiro de 2017.

### CIP - Catalogação na Publicação

Carvalho de Oliveira, Mônica

A noção de diálogo materializada nos relatórios GRI / Mônica Carvalho de Oliveira. -- 2017.  
143 f.

Orientador: Rudimar Baldissera.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Porto Alegre, BR-RS, 2017.

1. Comunicação. 2. Comunicação Organizacional. 3. Sustentabilidade. 4. Diálogo. 5. GRI. I. Baldissera, Rudimar, orient. II. Título.

MÔNICA CARVALHO DE OLIVEIRA

A NOÇÃO DE DIÁLOGO MATERIALIZADA NOS RELATÓRIOS GRI

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Comunicação e Informação.

Orientador: Prof. Dr. Rudimar Baldissera

Aprovada em: 25 de janeiro de 2017

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof. Dr. Rudimar Baldissera – UFRGS (Presidente/Orientador)

---

Profa. Dra. Cristine Kaufmann – FEEVALE

---

Prof. Dra. Cleusa Scrokerneker – PUCRS

---

Prof. Dra. Karla Maria Muller – UFRGS

---

Prof. Dra Mônica Pieniz – UFRGS (Suplente)

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço ao meu querido orientador, professor Rudimar, que acreditou em meu potencial desde o momento da seleção, apesar de tantos risos dados naquela tarde de entrevista. Agradeço por tantos ensinamentos, por me apresentar outras perspectivas, por provocar sempre novas reflexões, por mostrar que a academia pode ser mais divertida, por me ajudar a trilhar o caminho do mestrado com mais alegria e satisfação. Te admiro infinito.

Agradeço às professoras da banca pelo carinho com que receberam o convite, inclusive na etapa de qualificação: professora Cleusa, professora Karla, professora Mônica e professora Cristine. Tenham certeza de que vocês também me inspiraram a começar e a seguir em frente, cada uma em seu devido momento.

Agradeço aos amigos do GCCOP, esse grupo lindo que tanto me ensinou, me fez rir, me apoiou e também serviu de inspiração em momentos difíceis. Em especial, agradeço às grandes amigas Isaura e Cássia, que sempre estiveram por perto para ouvir, incentivar e revisar.

Agradeço ao meu pai, que já se foi, mas que tenho certeza acompanhou cada etapa deste processo ao meu lado. Ele me ensinou que na vida a gente pode ser responsável sem deixar de ser feliz. À minha mãe, amada, que já lia Dejours antes mesmo de eu pensar em entrar na faculdade. Ela sempre esteve ao meu lado e foi a maior incentivadora dessa empreitada. Ela me ensinou a sempre acreditar no amor. À minha irmã, Bárbara, maravilhosa e incrível, que tanto admiro e que todo dia me ensina a ser uma pessoa melhor.

Agradeço à Camila, minha amiga semi-francesa, que foi minha musa acadêmica inspiradora e me mostrou que sim, era possível. À Bruna, minha amiga que sempre esteve por perto incentivando minhas decisões e me fortalecendo. Às amigas da época de graduação, que amo até hoje e sempre estiveram por perto para oferecer um ombro e uma cerveja. Aos amigos do colégio que mesmo longe sempre estiveram por perto.

Agradeço à vida, que me lançou uma série de desafios sabendo que eu os venceria e me tornaria uma pessoa mais forte, mais madura e, eu espero, melhor. Foi incrível, vida.

*“Há um tempo em que é preciso  
abandonar as roupas usadas  
Que já têm a forma do nosso corpo  
E esquecer os nossos caminhos que  
nos levam sempre aos mesmos lugares  
É o tempo da travessia  
E se não ousarmos fazê-la  
Teremos ficado para sempre  
À margem de nós mesmos”*

***Tempo de Travessia***  
*Fernando Pessoa*

## RESUMO

O objetivo de construir possíveis soluções para a crise ambiental mobilizou diferentes setores da sociedade e gerou demandas por atitudes sustentáveis e transparência no tratamento de informações por parte das organizações. Frente esse cenário, cresce a participação do empresariado no debate sobre o futuro do planeta. É nesse contexto que surge a Global Reporting Initiative (GRI), em 1997. Dada a importância assumida pelos relatórios de sustentabilidade, em especial pelo modelo GRI, revela-se fundamental compreendê-los como espaço em que as organizações se definem com relação aos seus públicos (BALDISSERA, 2008b). Nessa direção, a presente dissertação tem como objetivo geral problematizar os sentidos de diálogo atualizados pelo GRI-G4, em perspectiva da comunicação organizacional. Isto é, a intenção é evidenciar a potencialidade do diálogo para desdobramentos e implicações nesse contexto sociocultural. Dessa forma, adotamos, como referencial metodológico, a Hermenêutica de Profundidade (HP), proposta por Thompson (1995), que sugere a utilização de três dimensões de análise: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e reinterpretação. A fim de compor a fase de análise sócio-histórica (THOMPSON, 1995), iniciamos nossas reflexões sobre diálogo a partir de Buber (2001; 2009) e Bakhtin (1992; 1999). Ao entrarmos no contexto organizacional, partimos dos estudos de Bohm (2005) para pensar as possibilidades do diálogo nas organizações. Na sequência, discutimos a conformação da noção de sustentabilidade (LEFF, 2008) e a necessidade de mudança para a compreensão da sustentabilidade em sentido complexo (CAPRA, 2006). Utilizamos a técnica de Análise de Conteúdo (AC), proposta por Bardin (2011), para cumprir com a etapa de análise formal ou discursiva e analisar os relatórios publicados pela Alcoa, Fibria, Itaú e Natura, selecionados conforme critérios que serão apresentados no capítulo seis. Os resultados dessas diferentes dimensões de análise foram cruzados a fim de fazerem emergir novas percepções sobre os relatórios modelo GRI, atendendo à dimensão de reinterpretação (THOMPSON, 1995). Considerando os resultados encontrados, vimos que, de forma geral, há interesse das organizações em estabelecer relações com seus públicos, entretanto, as únicas formas possíveis de contato não permitem que sejam estabelecidas conversações e, muito menos, situações dialógicas. Além disso, atentamos para o fato de que, com base nos autores que acionamos em termos de comunicação organizacional, diálogo, e diálogo nas organizações, o diálogo – no sentido que adotamos nesta pesquisa – pouco se materializa no âmbito organizacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional, diálogo, sustentabilidade, GRI.

## ABSTRACT

The objective of building possible solutions to the environmental crisis mobilized different sectors of society and generated demands for sustainable attitudes and transparency in the treatment of information by organizations. Facing this scenario, the participation of business people in the debate about the future of the planet grows. It is in this context that the Global Reporting Initiative (GRI) arises in 1997. Given the importance of sustainability reports, especially the GRI model, it is fundamental to understand them as a space in which organizations are defined in relation to its audiences (BALDISSERA, 2008b). In this direction, the present dissertation has as general objective to problematize the (s) the senses of dialogue updated by the GRI-G4, in perspective of the organizational communication. That is, the intention is to highlight the potential of the dialogue for unfolding and implications in this sociocultural context. As a methodological reference, we use the Hermeneutics of Depth (HP), proposed by Thompson (1995), which suggests the use of three dimensions of analysis: socio-historical analysis, formal or discursive analysis and reinterpretation. In order to compose the socio-historical analysis phase (THOMPSON, 1995), we began our reflections on dialogue from Buber (2001; 2009) and Bakhtin (1992; 1999). When we enter the organizational context, we start with Bohm's (2005) studies to think about the possibilities of dialogue in organizations. In the sequence, we discuss the conformation of the notion of sustainability (LEFF, 2008) and the need to change to the understanding of sustainability in a complex sense (CAPRA, 2006). We used the Content Analysis (CA) technique, proposed by Bardin (2011), to comply with the formal or discursive analysis stage and to analyze the reports published by Alcoa, Fibria, Itaú and Natura, selected according to criteria that will be presented in chapter six. The results of these different dimensions of analysis were cross-referenced in order to create new perceptions about the GRI model reports, given the reinterpretation dimension (THOMPSON, 1995). Considering the results found, we have seen that, in general, there is an interest of the organizations in establishing relations with their public, however, the only possible forms of contact do not allow to be established conversations, and still less, dialogical situations. In addition, we take into account the fact that, based on the authors that we operate in terms of organizational communication, dialogue, and dialogue in organizations, dialogue - in the sense we have adopted in this research - does not materialize at organizational level.

Key words: organizational communication, dialogue, sustainability, GRI.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura Hermenêutica de Profundidade .....	22
Figura 2 - Exemplo de matriz de materialidade .....	60
Figura 3 - Fluxo para definição dos aspectos materiais e limites do relato.....	61
Figura 4 - Temas materiais e transversais para gestão da sustentabilidade.....	78
Figura 5 - Matriz de materialidade da Alcoa .....	79
Figura 6 - Canais para contato na Alcoa .....	82
Figura 7 - Espiral de performance sustentável .....	87
Figura 8 - Matriz de materialidade do Itaú .....	89
Figura 9 - Matriz de materialidade da Natura .....	93
Quadro 1 - Categorização dos sentidos de diálogo .....	96

## SUMÁRIO

1	Introdução.....	11
2	Procedimentos metodológicos.....	18
	2.1 A pesquisa qualitativa.....	19
	2.2 A Hermenêutica de Profundidade.....	20
3	Comunicação Organizacional e diálogo.....	25
	3.1 Sobre a noção de diálogo.....	26
	3.2 A comunicação organizacional.....	31
	3.3 O diálogo no contexto organizacional.....	36
4	Breve panorama sobre a construção da noção de sustentabilidade.....	40
	4.1 Sentidos acionados pela noção de sustentabilidade.....	41
	4.2 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: contextos, fatos e eventos.....	44
	4.3 Os diferentes caminhos da sustentabilidade.....	50
5	A responsabilidade social e o relato de sustentabilidade.....	53
	5.1 Balanços sociais e relatórios de sustentabilidade.....	54
	5.2 O modelo de relatório GRI.....	56
	5.2.1 O princípio da materialidade.....	59
6	A noção de diálogo nos relatórios GRI.....	63
	6.1 Procedimentos de análise.....	63
	6.1.1 A Análise de Conteúdo.....	63
	6.2 Os sentidos de diálogo em contexto – a reinterpretação.....	105
	6.2.1 O diálogo para a sustentabilidade.....	106
	6.2.2 Os principais aspectos das formas simbólicas.....	108
7	Considerações finais.....	122
	Referências.....	127
	Apêndice.....	132

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 60, as questões relativas à consciência ambiental ganharam evidência com a publicação do livro *Primavera Silenciosa*, de Rachel Carson, sobre os efeitos do DDT, pesticida químico comprovadamente cancerígeno. O lançamento do livro deu início a um debate sobre o uso desse tipo de substância, bem como sobre os limites da ciência e do progresso tecnológico. Mesmo que ainda timidamente, considerando-se a complexidade da sociedade, é nessa época que passam a ser questionados, por alguns grupos (como os ambientalistas, por exemplo), os paradigmas que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico, sobrepondo-o aos limites da natureza. Assim, a problemática da degradação ambiental, “[...] sintoma de uma crise de civilização, marcada pelo modelo de modernidade regido pelo domínio do desenvolvimento da razão tecnológica sobre a organização da natureza” (LEFF, 1998, p. 17), é semiotizada (recebe sentido) e passa a confrontar os padrões predominantes de produção e consumo.

Os alertas de Carson são vistos como o despertar de uma consciência ambiental, que se expandiu ao longo da década de 70 ao ganhar visibilidade com a Conferência de Estocolmo, em 1972, conforme destaca Leff (1998). Apesar desse movimento, a busca incessante pelo crescimento, alimentada por processos de crise econômica em diferentes países, dentre outros fatores, favoreceram a ascensão do discurso neoliberal, que acreditava no poder dos mecanismos de mercado para absorver os valores ambientais e incorporá-los ao desenvolvimento econômico. Conformava-se, dessa forma, um cenário de resistência à mudança na ordem econômica, capaz de dissolver o potencial crítico da noção de sustentabilidade. Sob essa perspectiva, segundo Leff (1998), o discurso do desenvolvimento sustentável foi sendo oficializado e difundido, principalmente a partir da Eco/Rio-92, época em que passa a ser empregado como estratégia de simplificação do discurso ambiental ao assimilar a natureza como fonte de riqueza, lógica que contribuía com a sustentação do sistema capitalista ao mesmo tempo em que legitimava a apropriação e/ou exploração dos recursos naturais pelas organizações.

O objetivo de construir possíveis soluções para a crise ambiental e mitigar os danos causados mobilizou diferentes setores da sociedade e gerou demandas políticas e socioculturais por atitudes sustentáveis e transparência no tratamento de informações por parte das organizações. Frente esse complexo e tenso cenário, em que as organizações estavam diretamente implicadas, cresce a participação do empresariado no debate sobre o futuro do

planeta. É nesse contexto que surge a Global Reporting Initiative (GRI), em 1997, instituição com sede em Amsterdã, na Holanda, que criou o modelo de relatório<sup>1</sup> GRI, atualmente o mais utilizado no mundo para relato de sustentabilidade.

No Brasil, não é diferente. De acordo com o estudo realizado pela consultoria Ideia Sustentável<sup>2</sup>, a prática de produção de relatórios de sustentabilidade não é obrigatória quanto à legislação, entretanto, a abertura de capital de empresas nacionais contribuiu para que muitas aderissem voluntariamente a modelos de relato, com destaque para o modelo GRI. Nesse mesmo sentido, o relatório Rumo à Credibilidade<sup>3</sup> aponta que o aumento na quantidade de relatórios de sustentabilidade deve-se a fatores como: a crescente participação de empresas brasileiras nos mercados nacionais e estrangeiros; a criação de índices de sustentabilidade (como o ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial, da Bovespa, lançado em 2005); e os esforços da GRI para incentivar o uso dos relatórios e para aumentar a conscientização sobre boas práticas de governança corporativa. Diante disso, parece evidente a importância que o relatório GRI assume no âmbito organizacional.

A versão GRI-G4, lançada em 2013, apresentou algumas mudanças com relação à versão anterior (G3.1) e a principal delas está na maior importância atribuída ao princípio da materialidade, que orienta as organizações sobre como selecionar e priorizar os assuntos que serão contemplados em seu relatório de sustentabilidade<sup>4</sup>. Nesse sentido, a GRI recomenda às organizações que estabeleçam diálogo com os públicos com os quais se relacionam, a fim de construir uma matriz de assuntos de maior pertinência para esses grupos. Cabe observar, desde aqui, que para a GRI, a seleção desses assuntos não se resume a uma decisão sobre o que será abordado ou não no relatório, mas deverá servir também como orientação para o investimento em sustentabilidade, gestão de desempenho e melhor sistematização dos dados para fins de monitoramento pela organização. Com isso, a GRI acredita fomentar a permanente discussão sobre sustentabilidade, envolvendo cada vez mais sujeitos (diferentes indivíduos e públicos), e potencializando os resultados das decisões tomadas.

Considerando, portanto, que o modelo de relatório GRI, legitimado pelas organizações que o utilizam (dentre elas algumas das mais importantes organizações em atuação no Brasil),

---

<sup>1</sup> Neste trabalho, compreendemos os relatórios como veículos de comunicação dirigida, criados e produzidos a partir dos objetivos da organização, coerentes com a política de comunicação estabelecida (KUNSCH, 2003).

<sup>2</sup> Informações disponíveis em: <<http://ideiasustentavel.com.br/o-estado-da-arte-dos-relatorios-de-sustentabilidade/>>. Acesso em julho de 2016.

<sup>3</sup> Arquivo completo disponível em: <<http://www.fbds.org.br/IMG/pdf/doc-90.pdf>>. Acesso em julho de 2016.

<sup>4</sup> As questões referentes ao modelo GRI-G4 serão melhor apresentadas e detalhadas no capítulo 5 deste trabalho.

não apenas conforma-se como forma autorizada de relatar, mas, fundamentalmente, orienta as práticas para a produção do relatório e, por consequência, as práticas organizacionais para a sustentabilidade, evidencia-se o seu poder conformador de concepções de mundo (não somente no âmbito organizacional, senão que para toda a sociedade) tanto no que se refere à noção de sustentabilidade, quanto no que diz respeito ao que seja uma prática de diálogo. Até porque, após a entrega, os relatórios são referendados ou não por auditores externos que certificam as organizações ao afirmar que suas práticas estão de acordo com o que é orientado pela GRI. Nesse sentido, parece evidente a força/poder que o modelo GRI tem de instituir valores e verdades sobre essas questões, já que, apropriadas pelas organizações, assumem ainda mais visibilidade e são reafirmadas em rede.

Dada a importância assumida pelos relatórios de sustentabilidade, em especial pelo modelo GRI, revela-se fundamental compreendê-los como espaço “de autodefinição”, ou seja, espaço em que “as organizações se definem em relação aos seus públicos, sua alteridade – a coletividade” (BALDISSERA, 2008b, p. 117). Localizados na dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009a) e, portanto, lugar da fala oficial, planejada, deliberada e intencional, importa observar que os relatórios de sustentabilidade também são empregados pelas organizações como forma de divulgação de concepções, projetos e ações que possam lhes trazer retornos positivos.

Frente a essas questões, tem-se que: a) por um lado, o diálogo (sucintamente: processo comunicacional em que os sujeitos são a um só tempo “si mesmos” – somente o sujeito pode dizer um “eu” – e “nós” – os sujeitos sempre são, também, seus grupos socioculturais –, e, sob esse prisma, falam de seus lugares, respeitam a alteridade e estão dispostos a compreender e experimentar transformação) é a possibilidade de comunicação para a sustentabilidade; e b) por outro lado, diante do fato de a noção de diálogo ser positiva para a sociedade e a GRI (sob o modelo GRI-G4) indicar o diálogo como fundamental para os processos e práticas organizacionais em direção à sustentabilidade, as organizações podem apropriar-se do termo ‘diálogo’ com difentes sentidos, em amplo campo semântico, inclusive podendo reduzi-lo a simples conversações.

Em razão dessa problemática, cabe a reflexão sobre que sentidos de diálogo são acionados a partir dos relatórios GRI-G4 e, ainda, sob a perspectiva da comunicação organizacional, sobre seu potencial contributivo para a sustentabilidade, tendo em vista que, na perspectiva da comunicação para a sustentabilidade, o diálogo torna-se imprescindível na medida que, dentre outras coisas, possibilita aos interlocutores saírem de um lugar de conforto

para desafiarem-se, desconstruir lógicas de pensamento, permitirem-se a novos olhares a fim de construir novas formas de relacionamento com o mundo em perspectiva de interdependência sistêmica. Para Baldissera e Kaufmann (2015), o desafio está na implementação de processos comunicacionais que sejam, de fato, dialógicos e, portanto, tornem fundamental o exercício da escuta para o reconhecimento da alteridade em sua singularidade, possibilitando, dessa forma, uma mudança cultural. Essa postura é fundamental para que a sustentabilidade seja compreendida a partir de uma perspectiva complexa e, portanto, sirva como guia para a construção de uma racionalidade baseada em valores éticos, antes dos valores econômicos.

Nessa direção, destacamos que a delimitação temática deste estudo é a noção de diálogo materializada nos relatórios modelo GRI-G4, que será interpretada a partir do relato das organizações. Sob a perspectiva da comunicação organizacional, as reflexões serão realizadas por meio da análise do último relatório de sustentabilidade publicado por tais organizações: Alcoa, Fibria, Itaú e Natura<sup>5</sup> – vencedoras do prêmio Empresa Sustentável, oferecido pelo Guia Exame de Sustentabilidade (GES)<sup>6</sup> entre 2008 e 2014.

Antes de prosseguir, importa ressaltar que o discurso do GES e das organizações por ele premiadas têm sido investigados no âmbito do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP, pois que, dentre outras coisas, de acordo com Kaufmann (2016, p. 148-9), o GES figura como *locus* privilegiado que “evidencia o que está sendo construído, assumido e propagado como sendo sustentabilidade” pelas organizações, e que reconhece “as práticas sustentáveis que merecem ser premiadas, portanto, as que devem adentrar a esfera de visibilidade da mídia especializada”. Isso evidencia sua relevância para as organizações e, como desdobramento, para a sociedade como um todo. Assim, esta pesquisa de mestrado articula-se ao conjunto de pesquisas sobre sustentabilidade desenvolvidas no GCCOP e, particularmente, atenta para os objetivos da pesquisa “Comunicação Organizacional e Sustentabilidade: sentidos de sustentabilidade acionados nos relatórios GRI-G4”, vinculada ao CNPq e coordenada pelo professor Dr. Rudimar Baldissera.

Após essas considerações sobre o estudo, observamos ainda que a versão GRI-G4 é a primeira a dar destaque à importância do diálogo no relacionamento entre organização e

---

<sup>5</sup> A justificativa e os critérios para a seleção dessas organizações são detalhados no capítulo 6.

<sup>6</sup> O Guia Exame de Sustentabilidade (GES) é uma publicação anual produzida pela revista Exame desde 2007. A partir do ano de 2008, além de reconhecer empresas referência em sustentabilidade, o GES passou a escolher a Empresa Sustentável do Ano, prêmio que destaca uma organização a cada edição. As organizações pertencentes à amostra desta dissertação foram reconhecidas por esse prêmio, em anos diferentes, conforme apresentado no trabalho.

*stakeholders* (conceito empregado pela GRI e pelas organizações em seus relatórios), entretanto, não define parâmetros para tal<sup>7</sup>.

Contudo, importa destacar que, na perspectiva de Buber (2014), duas pessoas estão dialogicamente ligadas quando estão voltadas uma para a outra e, para tal, não importa qual atividade ou consciência de atividade desempenham. Podemos entender também que nesse processo comunicativo há possibilidade e potência para a construção de sentidos que permitam ressignificar o mundo (as concepções de mundo) a partir das relações entre os interlocutores que, localizados em determinados contextos e dotados de certas intencionalidades, negociam e transacionam – como “nós-si mesmos” – significação no encaminhamento de suas questões (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 93). Portanto, parece ser possível afirmar que o diálogo não se faz, necessariamente, em uma situação formal de presença, mas na construção de uma relação de confiança a partir da postura dos interlocutores.

Partindo desses pressupostos e compreendendo as organizações como “[...] resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 61), é possível pensar que podem apropriar-se da ideia de diálogo como simples forma de parecerem mais democráticas e inclusivas, mesmo que não sejam. Nesse sentido, podem facilmente estimular dinâmicas de interação que nem sempre se convertem em diálogo, como explicam Marques e Mafra (2013, p. 85): “Muitos programas de participação em contextos organizacionais reduzem a concepção de voz a meramente ter algo a dizer, em vez de observar a construção social do que há para ser dito ou de quem deve dizê-lo e como”.

Portanto, diante da problematização que se realizou, esta pesquisa assume as seguintes questões de pesquisa: Que sentidos de diálogo são acionados a partir das diretrizes do modelo GRI-G4 de relatório de sustentabilidade? Como eles se configuram nos relatórios GRI-G4 de organizações premiadas pelo Guia Exame de Sustentabilidade?

Nessa direção, a presente dissertação tem como objetivo geral problematizar os sentidos de diálogo atualizados pelo GRI-G4, em perspectiva da comunicação organizacional. Isto é, a intenção é evidenciar a potencialidade do diálogo para desdobramentos e implicações nesse contexto sociocultural. Por sua vez, os objetivos específicos são: a) compreender os sentidos de diálogo que se estabelecem a partir das orientações do modelo GRI-G4 de relatório

---

<sup>7</sup> Essa análise é detalhada no capítulo 5.

de sustentabilidade e como se configuram nos relatos de organizações premiadas pelo Guia Exame de Sustentabilidade; e b) verificar como as ações apresentadas no relatório GRI-G4 conformam o diálogo entre organização e seus públicos.

A este ponto, após apresentados os objetivos desta dissertação, destacamos que, além da relevância deste estudo – já evidenciada a partir da problematização realizada anteriormente, e de sua vinculação a outras pesquisas no âmbito do GCCOP –, a pesquisa, realizada no Portal Domínio Público, no banco da CAPES, na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDBT), além de bibliotecas virtuais de universidades brasileiras com programas de pós-graduação em comunicação, revelou que não há pesquisas no campo da comunicação que se voltam para o estudo da noção de diálogo nos relatórios GRI-G4. Além disso, podemos dizer que, mesmo em sentido mais amplo, como é o caso da noção de diálogo, sob a perspectiva da comunicação organizacional, ainda é possível avançar com estudos, considerando-se a complexidade da noção e suas implicações. O mesmo pode ser dito sobre a noção de sustentabilidade e seus empregos no discurso organizacional. Assim, esta investigação colabora no sentido de atender à carência de pesquisas sobre essa temática. Por fim, a relevância desta pesquisa também pode ser pensada na perspectiva de ser um estudo crítico que permitirá avaliar, dentre outras coisas, se as apropriações do termo ‘diálogo’, realizadas pelas organizações, tendem ou não a esvaziar a noção de sentido, para, por exemplo, simplesmente atender ao seu desejo de parecerem sustentáveis e democráticas a fim de construir uma imagem-conceito<sup>8</sup> positiva que possa contribuir com o alcance de seus fins de negócio.

Para atender aos objetivos propostos, empregaremos a Hermenêutica de Profundidade (HP) como referencial metodológico, a partir das proposições de Thompson (1995), considerando o viés de análise cultural. Dessa forma, consideraremos os relatórios de sustentabilidade como Formas Simbólicas (FS) passíveis de serem analisadas e interpretadas “em relação aos contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e através do quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 1995, p. 363). A HP, de acordo com Thompson (1995), é formada por três dimensões analíticas que compõem um processo interpretativo complexo que admite a articulação de outros métodos e técnicas de pesquisa, desde que estejam adequados ao objeto e

---

<sup>8</sup> Para Baldissera (2004, p. 278), imagem-conceito é “um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”.

aos objetivos da investigação.

Em relação à estrutura, esta dissertação está organizada em sete capítulos. Ao concluirmos esta introdução, apresentaremos, já no capítulo dois, o referencial metodológico empregado como guia para este trabalho, a Hermenêutica de Profundidade (HP), proposta por Thompson (1995). Sendo a HP um referencial que envolve três dimensões de análise, optamos por localizá-lo no início da dissertação, a fim de orientar o leitor sobre como o trabalho está estruturado de maneira a cumprir com as orientações de Thompson (1995).

Iniciaremos, portanto, no capítulo três, a primeira etapa da HP, intitulada análise sócio-histórica, que prevê a contextualização do objeto de estudo a partir do contexto no qual está inserido. Apresentaremos uma discussão sobre a ideia de diálogo a partir da perspectiva linguística – apoiada nas ideias do filósofo austríaco Martin Buber e do filósofo russo Mikhail Bakhtin, que teve forte influência nos estudos da linguagem. Na sequência, realizamos uma revisão teórica sobre comunicação organizacional e refletimos sobre as possibilidades do diálogo no contexto das organizações, a partir de estudos do físico David Bohm (2005) de modo a trazer à tona argumentos que servirão como base para pensarmos a(s) noção(ões) de diálogo materializada(s) nos relatórios.

No capítulo quatro apresentaremos um histórico sucinto sobre a transformação da ideia de sustentabilidade ao longo das últimas décadas a partir de eventos que foram representativos e que oportunizaram a crescente participação do empresariado no debate. Para tal, acionaremos essencialmente os estudos de Leis (1999) e Leff (2008). Após esta etapa, realizamos uma discussão a respeito dos sentidos de sustentabilidade presentes no discurso das organizações e as diferentes correntes de compreensão da sustentabilidade nos dias de hoje, a partir de Baldissera (2009c) e Kaufmann (2016), respectivamente.

Chegamos ao capítulo cinco com o objetivo de discutir especificamente os relatórios de sustentabilidade, partindo de sua origem – os balanços sociais – até a formação da GRI e o lançamento da sua última versão de relatório, o GRI-G4. Nesse sentido, apresentaremos características do processo de relato, com foco na construção da matriz de materialidade, tendo em vista os objetivos da dissertação.

A segunda etapa da HP, de análise formal ou discursiva, será apresentada no capítulo seis, a partir da técnica de Análise de Conteúdo (AC), de Bardin (2011), por meio da revisão dos quatro relatórios que compõem o *corpus* de pesquisa. Nesse capítulo, a descrição do procedimento de AC será apresentada em etapas, conforme a análise foi sendo realizada. A

terceira etapa da HP, chamada reinterpretação, estará na sequência.

Por sua vez, o capítulo sete será de fechamento da dissertação, no qual apresentaremos algumas reflexões a partir dos resultados da articulação entre resultados da pesquisa e contexto no qual os relatórios estão inseridos. Observamos, desde aqui, que nesse capítulo não serão recuperadas todas as inferências realizadas no percurso da dissertação, pois que se tornaria extremamente longo e repetitivo. Optamos por um capítulo sucinto, apenas de fechamento do trabalho.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresentamos o percurso metodológico utilizado no desenvolvimento da investigação. Tendo como base a pesquisa qualitativa, seguimos em direção à Hermenêutica de Profundidade (HP), referencial proposto por Thompson (1995) para estudo das formas simbólicas (FS) a partir do contexto em que são produzidas, transmitidas e recebidas. Ao considerarmos os relatórios de sustentabilidade como FS, optamos por estruturar a dissertação utilizando como guia as três dimensões de análise da HP, segundo Thompson (1995): 1) análise sócio-histórica; 2) análise formal ou discursiva; e 3) interpretação/reinterpretação.

A primeira dimensão, de análise sócio-histórica, está compreendida ao longo dos capítulos três, quatro e cinco. No capítulo três, apresentamos reflexões teóricas a respeito do diálogo, da comunicação organizacional e perspectivas do diálogo no contexto organizacional. Já no capítulo quatro, levantamos questões acerca da construção da ideia de sustentabilidade e sua apropriação pelas organizações ao longo das décadas, o que nos conduziu ao capítulo cinco, que envolveu um breve panorama sobre responsabilidade social empresarial, o contexto do surgimento dos balanços sociais e os caminhos que motivaram a fundação da Global Reporting Initiative (GRI) e sua proposta de padronização para relatórios de sustentabilidade.

Já a segunda dimensão, que compreende a análise formal ou discursiva (realizada a partir da técnica de Análise de Conteúdo (AC), sob a perspectiva de Bardin (2011)), será apresentada no capítulo de número seis, seguida pela terceira dimensão de análise da HP, caracterizada pela reinterpretação (resultante do cruzamento das reflexões teóricas com os resultados da pesquisa empírica).

A seguir, portanto ainda neste capítulo, trataremos primeiramente dos fundamentos da pesquisa qualitativa, depois apontaremos algumas das principais características da HP, conforme Thompson (1995).

## **2.1 A pesquisa qualitativa**

A pesquisa qualitativa confere um novo sentido aos problemas ao substituir os estudos das causas e fatores determinantes pela compreensão dos significados, como destaca Groulx (2008). Assim, “ela encontra a heterogeneidade das situações, a diversidade das trajetórias e das experiências, desvenda processos múltiplos de exclusão social e estratégias plurais de sobrevivências” (GROULX, 2008, p. 101). Além disso, ressalta o autor, apresenta uma diversidade de pontos de vista, inclusive aqueles invisíveis, censurados ou silenciados. Nesse sentido, Haguette (2013) refere-se a Lazerfield para afirmar que os métodos de pesquisa qualitativos se apresentam como mais adequados se comparados a outros, principalmente quando se trata de estudos sobre o funcionamento de estruturas complexas – como as organizações, por exemplo –, mas também na compreensão de atitudes, propósitos, valores e pressupostos que possam ter sido reprimidos.

Para Rey (2005), a perspectiva qualitativa abre novas possibilidades ao fugir da regra fixa, da informação como ato instrumental e, sobretudo, da separação entre sujeito e seu contexto social. Assim, destaca a importância da construção do sentido a partir da compreensão do sujeito, inserido em um determinado contexto, já que “o sentido não é algo que aparece diretamente nas respostas das pessoas, nem nas representações que as alimentam, apenas aparece na produção total da pessoa [...]” (REY, 2005, p. 32).

A pesquisa qualitativa, portanto, permite olhar para os sujeitos, as organizações e suas relações de forma complexa, possibilitando que a discussão sobre sustentabilidade e diálogo, a partir do modelo de relatório GRI, seja aprofundada e, assim, novas compreensões possam surgir. A Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995), que será discutida a seguir, contribui com essa perspectiva.

## 2.2 A Hermenêutica de Profundidade

Os relatórios de sustentabilidade apresentam-se como formas simbólicas<sup>9</sup> que devem ser analisadas, no contexto da pesquisa qualitativa, a partir de uma metodologia capaz de evidenciar os sentidos neles contidos. Dessa forma, a Hermenêutica de Profundidade (HP), proposta por J.B. Thompson (1995), será utilizada como referencial metodológico central para a construção desta dissertação. Acreditamos que tal escolha oferece uma trajetória metodológica compatível com o objeto e os objetivos de pesquisa ao considerar diferentes dimensões de análise.

A Hermenêutica de Profundidade oferece como ponto de partida o estudo dos contextos e processos históricos e sociais dentro dos quais, e através dos quais, as formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas. Em síntese, a HP “coloca em evidência o fato de que o objeto de análise é uma construção simbólica significativa, que exige uma interpretação” (THOMPSON, 1995, p. 355). A interpretação, vista como um processo, ganha a centralidade no método, possibilitando que suas estruturas internas sejam investigadas, assim como o contexto social em que estão inseridas. Importante atentar, contudo, para uma especificidade da investigação social: ela parte de um objeto em um território pré-interpretado, ou seja:

O mundo sócio-histórico não é apenas um campo-objeto que está ali para ser observado; ele é também um campo-sujeito que é construído, em parte, por sujeitos que, no curso rotineiro de suas vidas quotidianas, estão constantemente preocupados em compreender a si mesmos e aos outros, e em interpretar as ações, falas e acontecimentos que se dão ao seu redor. (THOMPSON, 1995, p. 358).

Assim, ao interpretar um objeto na investigação social é preciso estar atento ao fato de que o objeto pode ser, ele mesmo, uma interpretação. Ao reinterpretar um campo pré-interpretado, torna-se importante perceber como essa reinterpretação se relaciona às pré-interpretações que existem entre os sujeitos que construíram o contexto sócio-histórico (THOMPSON, 1995). Essas maneiras podem ser mapeadas a partir de entrevista, observação participante, etnografia, por exemplo, a fim de que possam ser compreendidas nos diferentes contextos da vida social. Portanto, a reconstrução das formas simbólicas é uma interpretação de opiniões, crenças, compreensões sustentadas e partilhadas pelas pessoas no mundo social,

---

<sup>9</sup> Thompson (1995, p. 183) utiliza a expressão “formas simbólicas” para se “referir a uma ampla variedade de fenômenos significativos, desde ações, gestos e rituais até manifestações verbais, textos, programas de televisão e obras de arte”.

ou, conforme denominado por Thompson (1995, p. 364), uma “interpretação da *doxa*”. Negligenciar essa análise das formas simbólicas no contexto em que são produzidas e recebidas é desprezar uma condição hermenêutica fundamental para a pesquisa sócio-histórica. Entretanto, importante atentar que a interpretação da *doxa* é, pois, um ponto de partida, um primeiro nível de análise, que não deve esgotar-se em si mesma.

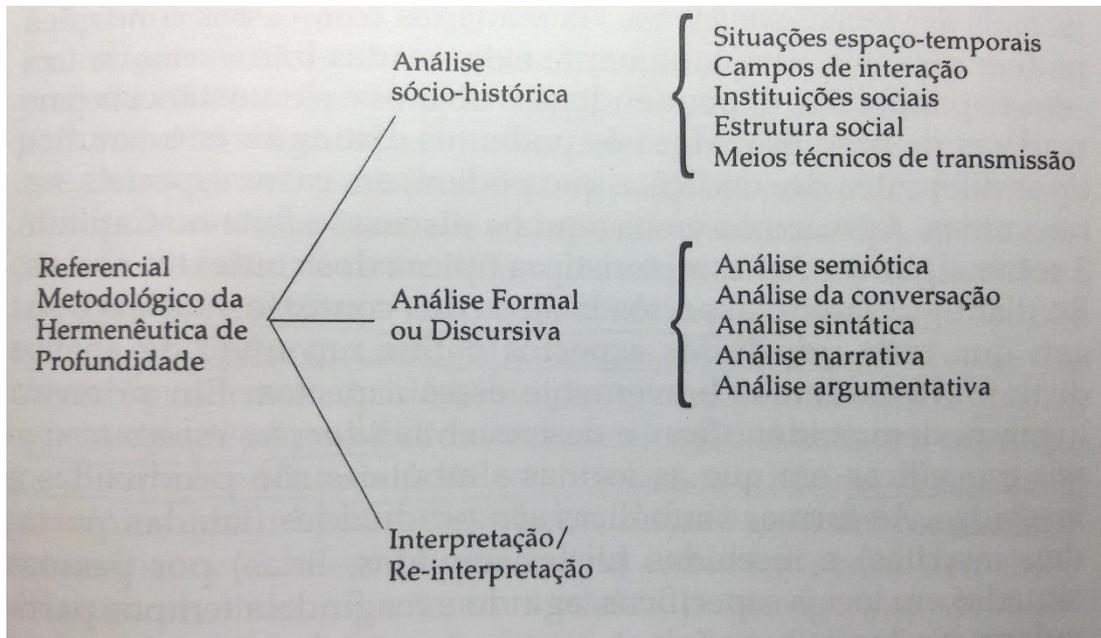
Thompson (1995) destaca a importância de distinguir as principais características de constituição das formas simbólicas que contribuem para que elas se tornem fenômenos significativos. Essa distinção irá auxiliar no processo posterior de interpretação dessas formas simbólicas, acrescenta o autor (1995). Para tal, ele evidencia cinco principais aspectos: 1) Intencional: toda forma simbólica é a expressão de um sujeito para outro sujeito e será utilizada como forma de atender a determinados objetivos e propósitos; 2) Convencional: “a produção, construção ou emprego das formas simbólicas” (1995, p. 185), assim como sua interpretação, são atravessadas por regras, códigos e convenções; 3) Estrutural: as formas simbólicas são construções feitas a partir de uma estrutura articulada no sentido de que os elementos apresentam-se em relação uns com os outros, formam um sistema; 4) Referencial: “as formas simbólicas são construções que tipicamente representam algo, referem-se a algo, dizem algo sobre alguma coisa” (1995, p. 190); e 5) Contextual: no qual as formas simbólicas nunca estão descoladas de um contexto sócio-histórico por meio do qual são “produzidas, transmitidas e recebidas” (1995, p. 192).

Quanto a esse aspecto contextual das formas simbólicas, Thompson (1995) dá relevo à historicidade da experiência humana, ou seja, atenta para o fato de que toda experiência humana será sempre inserida em tradições, dependente de interpretações e compreensões localizadas no contexto sócio-histórico. Dessa forma, toda nova experiência será assimilada a partir do que já existe. O adjetivo “nova” só será usado ao relacionarmos tal experiência com as outras anteriores, caracterizando-a como diferente e, portanto, nova. A compreensão, dessa forma, é resultado de um processo que já existe, o que caracteriza toda experiência humana como histórica. Thompson (1995) atenta, assim, para o fato de que o passado não serve apenas para construirmos a base para a assimilação de novas experiências; ele pode também servir para mascarar o presente.

Além das principais características da Hermenêutica de Profundidade, marcadas/apontadas por Thompson (1995), deve-se ressaltar suas três fases ou procedimentos principais que não devem ser vistos de forma sequencial, mas como dimensões analíticas

diferentes, integrantes de um processo interpretativo complexo, conforme diagrama a seguir, representado pela Figura 1.

Figura 1 - Estrutura Hermenêutica de Profundidade



Fonte: Thompson (1995, p. 365)

Thompson (1995) argumenta que o uso desses três procedimentos dependerá do pesquisador. Além disso, cada procedimento permite a utilização de diferentes técnicas de pesquisa, a serem consideradas conforme o objeto e os objetivos da investigação. A seguir, uma breve descrição do autor (1995) para cada fase:

1. **Análise sócio-histórica:** seu objetivo é “reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas” (THOMPSON, 1995, p. 366). Para tanto, o autor apresenta quatro aspectos básicos que podem ser seguidos: a) situações espaço-temporais, nas quais podemos identificar e descrever (reconstruir) os ambientes em que as formas simbólicas são produzidas e recebidas; b) campos de interação, compreendido como um espaço de interação e um conjunto de trajetórias que determinam as relações entre as pessoas, como regras, convenções, estratégias implícitas e tácitas continuamente reproduzidas nas atividades da vida cotidiana; c) instituições sociais, compreendidas como um conjunto de regras, recursos e relações que as constituem, traçando seu desenvolvimento através do tempo e examinando práticas e atitudes de pessoas que agem em seu favor e no interior delas. É diferente, de acordo com Thompson (1995), da análise da estrutura social, que se refere às assimetrias e diferenças relativamente estáveis que caracterizam as instituições sociais e os

campos de interação, o que envolveria tentativas para que fossem estabelecidos critérios, categorias e princípios que garantem o caráter sistemático e durável das diferenças; d) meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão, que conferem às formas simbólicas determinado grau de fixidez, reprodutividade e participação. Estão sempre inseridos em contextos sociais amplos e supõem habilidades, regras e recursos para codificar e decodificar mensagens, atributos, esses, que são, “muitas vezes, desenvolvidos dentro de “aparatos institucionais específicos, que podem estar relacionados com a regulação, produção e circulação de formas simbólicas” (THOMPSON, 1995, p. 368).

A análise sócio-histórica considera a produção, circulação e recepção de formas simbólicas, já que são processos que ocorrem dentro de contextos e campos específicos, além de socialmente estruturados. Segundo Thompson (1995, p. 366), “As maneiras como essas condições podem ser mais adequadamente examinadas irão variar de um estudo para outro, dependendo dos objetos e circunstâncias particulares de pesquisa”; nesse sentido, a fim de atender aos objetivos de pesquisa, optamos por direcionar o enfoque deste estudo na produção das formas simbólicas. Além disso, destacamos que os relatórios selecionados na amostra receberam a chancela da GRI a partir da validação realizada por auditores externos.

A importância dessa primeira fase da HP é, de acordo com Thompson (1995, p. 369):

[...] reconstruir as condições e contextos sócio-históricos de produção, circulação e recepção das formas simbólicas, examinar as regras e convenções, as relações sociais e instituições, e a distribuição de poder, recursos e oportunidades em virtude das quais esses contextos constroem campos diferenciados e socialmente estruturados.

A análise sócio-histórica dos relatórios de sustentabilidade, nosso objeto de estudo, tratado sob a perspectiva das formas simbólicas, é apresentada ao longo dos capítulos três, quatro e cinco desta dissertação. O capítulo três reúne reflexões teóricas e críticas a respeito do diálogo e da comunicação organizacional, além de perspectivas da noção de diálogo no contexto organizacional. Já o capítulo quatro tem por objetivo levantar questões acerca da construção da ideia de sustentabilidade e sua apropriação pelas organizações ao longo das décadas, o que nos conduziu ao capítulo cinco, que envolveu um breve panorama sobre responsabilidade social empresarial, o contexto do surgimento dos balanços sociais e os caminhos que motivaram a fundação da Global Reporting Initiative (GRI) e sua proposta de padronização para relatórios de sustentabilidade.

2. Análise formal ou discursiva: essa fase considera as estruturas simbólicas como estruturas articuladas, já que são construções simbólicas complexas, através das quais algo é expresso ou

dito. Assim, além de serem produtos contextualizados, as formas simbólicas têm por objetivo dizer alguma coisa sobre algo. Esse aspecto, de acordo com Thompson (1995), exige uma análise diferente, que está baseada na organização interna das formas simbólicas, com suas características estruturais, padrões e relações. Nessa perspectiva, pode tornar-se abstrato e distante das condições de produção e percepção, assim como insensível ao que está sendo expresso pelas formas simbólicas. Para esta etapa de análise, destaca o autor (1995), existem diversos métodos possíveis; entretanto, o mais empregado é a análise semiótica, que pode ser realizada a partir de diferentes autores, mas que é, aqui definida por Thompson (1995, p. 370), como “o estudo das relações entre os elementos que compõem a forma simbólica, ou o signo, e das relações entre esses elementos e os do sistema mais amplo, do qual a forma simbólica, ou o signo, podem ser parte”. Assim, a análise simbólica, compreendida nesse sentido, está centrada nas próprias formas simbólicas a fim de analisar “suas características estruturais internas, seus elementos constitutivos e inter-relações, interligando-os aos sistemas e códigos dos quais eles fazem parte” (THOMPSON, 1995, p. 370). O autor (1995) atenta, entretanto, para o enfoque parcial deste tipo de análise, que foca nas estruturas internas, deixando de lado o contexto sócio-histórico no qual elas estão inseridas.

Além da análise semiótica, que considera imagens e palavras, é possível realizar uma análise formal, baseada nas características das expressões linguísticas: a análise discursiva, ou seja, análise das estruturas e das relações do discurso. Vários métodos e técnicas podem ser empregados para tal, como, conforme exemplificado por Thompson (1995), análise da conversação, análise sintática, análise da estrutura narrativa e/ou análise argumentativa. Quanto a esta investigação, optamos por utilizar a técnica de Análise de Conteúdo (AC) a partir de Bardin (2011), o que contribui com a compreensão dos relatórios de sustentabilidade sob a perspectiva do diálogo. O referencial teórico e a aplicação da técnica de AC são apresentados capítulo número seis, junto à etapa seguinte, de reinterpretação.

3. Interpretação/reinterpretação: essa fase, argumenta Thompson (1995), é facilitada pelos métodos de análise discursiva. Pela análise discursiva é possível quebrar, dividir, desconstruir, desvelar os padrões e efeitos que constituem e operam no interior de uma forma simbólica. Segundo o autor, “A interpretação implica um movimento novo de pensamento, ela procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados” (THOMPSON, 1995, p. 375); assim, procura compreender o caráter transcendente das formas simbólicas, ou seja, o que as construções representam, a que elas se referem, o que dizem sobre algo. Essa etapa é construída

sobre os resultados das duas primeiras fases da HP, a análise sócio-histórica e a análise formal ou discursiva.

O processo de interpretação é, simultaneamente, um processo de reinterpretação, se partirmos da ideia de que o objeto de interpretação é parte de um campo pré-interpretado:

Ao desenvolver uma interpretação que é mediada pelos métodos do enfoque da HP, estamos reinterpretando um campo pré-interpretado; estamos projetando um significado possível que pode divergir do significado construído pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico. (THOMPSON, 1995, p. 376)

Essa possibilidade de divergência de interpretações, de acordo com Thompson (1995), cria o espaço metodológico e possibilita o potencial crítico da interpretação. Sendo a Hermenêutica um campo-sujeito, torna-se importante lembrar que “os sujeitos que constituem o campo-sujeito-objeto são, como os próprios analistas sociais, sujeitos capazes de compreender, de refletir e de agir fundamentados nessa compreensão e reflexão” (THOMPSON, 1995, p. 359). Dessa forma, é possível dizer que a pesquisa social tem potencial para provocar mudanças, já que seus resultados podem ser apropriados pelos sujeitos do campo, desencadeando algum tipo de atitude transformadora.

Ressaltamos, ainda, que a HP tem como vantagem uma estrutura na qual diferentes técnicas podem ser inter-relacionadas, o que permite reduzir as limitações de cada uma e aproveitar ao máximo suas potencialidades (THOMPSON, 1995). Assim, torna-se um referencial teórico geral, que possibilita mostrar como diferentes enfoques podem ser inter-relacionados de uma maneira sistemática, combinados dentro de um movimento de pensamento coerente.

### 3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DIÁLOGO

Considerando os objetivos desta pesquisa, neste capítulo discorreremos sobre as noções de diálogo e de comunicação organizacional que fundamentam as análises e reflexões realizadas. Primeiro, importa enfatizar, desde este ponto, que a compreensão de diálogo que orienta este estudo é de perspectiva dos estudos da linguística e está articulada em torno das teorizações de dois principais autores: Martin Buber e Mikhail Bakhtin. Martin Buber, é um filósofo de origem austríaca que se dedicou à reflexão sobre as relações humanas e sobre o diálogo como condição constituinte para a existência. Por sua vez, Mikhail Bakhtin, é filósofo russo de forte influência para os estudos da linguagem. Cabe observar que, conforme Friedeman

(2001), as reflexões apresentadas pelos dois autores seguem por uma mesma lógica de pensamento e são, por vezes, complementares, tendo Buber exercido importante influência na obra de Bakhtin.

A seguir, após destacar a compreensão de organização adotada neste estudo, dissertamos sobre a noção de comunicação organizacional a partir de um conjunto de autores que, sob diferentes angulações, a evidenciam em perspectiva sistêmica. Por fim, refletimos, de modo sucinto, sobre a possibilidade de diálogo na comunicação organizacional e as implicações daí advindas. Por fim, cabe ressaltar que não se tem, aqui, a intenção de esgotar temas e/ou revisar toda produção sobre os conceitos acionados. Antes, sob a ideia de suficiência teórica, procuramos dar relevo às principais concepções que orientam a dissertação. Esse capítulo, portanto, dá início à etapa de análise sócio-histórica proposta por Thompson (1995) para a HP, que segue nos capítulos quatro e cinco.

### 3.1 Sobre a noção de diálogo

Platão utilizou o diálogo não apenas como forma de expressão, mas como ideia central de seu método para a descoberta da verdade. Para o filósofo, era a partir do confronto de ideias, de uma trama de discursos, que os equívocos seriam eliminados e, enfim, a verdade seria revelada. Assim, o conhecimento nasceria por meio da razão e da lógica, no convívio entre seres humanos que discutem suas ideias livremente. O termo ‘diálogo’ tem origem no grego: *dia* significa ‘através de’, enquanto *logos* remete a ‘palavra’ – o resultado dessa união traz consigo a ideia de conhecimento construído por meio da palavra. O diálogo constitui, portanto, um espaço para a apresentação de diferentes pontos de vista, em que o objetivo final não se resume à vitória de um participante, mas à construção de algo novo. Assim, é possível dizer que dialogar é o ato de criar e colocar sentidos em circulação. E isso, na perspectiva de Buber (2014), não depende de som algum, nem de um gesto sequer. Bakhtin (1999), nesse mesmo sentido, acredita no diálogo como um processo, portanto, não depende da forma como se apresenta, como esclarece:

O diálogo, no sentido estrito do termo, não constitui, é claro senão uma das formas, é verdade que das mais importantes, da interação verbal. Mas pode-se compreender a palavra "diálogo" num sentido amplo, isto é, não apenas como a comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal, de qualquer tipo que seja. (BAKHTIN, 1995, p. 123).

Na perspectiva de Bakhtin (1995), um livro, por exemplo, pode ser considerado

comunicação verbal, já que se constitui como um ato de fala impresso. Dessa forma, qualquer enunciação é apenas uma fração de uma corrente de comunicação verbal ininterrupta – como a vida cotidiana, a literatura etc –, o que permite sua manifestação por meio de diferentes formatos. Conforme Bubnova, Baronas e Tonelli (2011, p. 270), Bakhtin trata a oralidade e a escrita de modo “unificado pela produção dinâmica dos sentidos, gerados e transmitidos pelas vozes personalizadas, que representam posições éticas e ideológicas diferenciadas em uma união e intercâmbio contínuo com as demais vozes”.

No estabelecimento do diálogo, mais importante que o formato é a disposição dos sujeitos durante a interação. Para Buber (2014), o diálogo ocorre onde há ausência de reservas, em situações em que os interlocutores se experienciam reciprocamente, em que estão, de fato, em presença – seja ela física ou não. O autor (2014) acredita que o diálogo se completa fora dos conteúdos comunicados/comunicáveis, ou seja, em um acontecimento concreto inserido no mundo comum aos homens. O diálogo, para ele, articula-se de pessoa receptiva para pessoa receptiva; é um comportamento “um-para-com-o-outro”. Nessa perspectiva, diálogo se faz, portanto, no acontecer; é palavra em ação, momento de encontro desses sujeitos.

Sob essa lógica, argumenta Buber (2014), a constituição mínima do dialógico está na reciprocidade da ação anterior, que se materializa somente quando dois homens estão voltados “um-para-outro”: “A existência dialógica recebe, mesmo no extremo abandono, uma sensação áspera e revigorante de reciprocidade; a existência monológica não se aventurará, nem na mais tenra comunhão, a tatear para fora dos contornos de si mesma” (BUBER, 2014, p. 55). O movimento monológico, explica, não é o “desviar-se-do-outro”, mas “dobrar-se-em-si-mesmo”, ou seja, admitir o outro apenas como parte do meu eu; o movimento dialógico, em oposição, consiste em tornar o outro presente em sua existência específica (BUBER, 2014). Bakhtin (1995) também acredita na reciprocidade da enunciação, que já é construída como resposta a alguma coisa: “Não passa de um elo da cadeia dos atos de fala. Toda inscrição prolonga aquelas que a precederam, trava uma polêmica com elas, conta com as reações ativas da compreensão, antecipa-as” (BAKHTIN, 1995, p. 98). O diálogo, na perspectiva de Bakhtin, é entendido como “reação do eu ao outro, [...] como ponto de tensão entre o eu e o outro, entre círculos de valores, entre forças sociais. A essa perspectiva, interessa não a palavra passiva e solitária, mas a palavra na atuação complexa e heterogênea dos sujeitos sociais, vinculada a situações, a falas passadas e antecipadas” (MARCHEZAN, 2006, p. 123). O diálogo autêntico transforma-se, então, em evento raro: “Cada um de nós está preso numa couraça que, graças à força do hábito, deixa logo de sentir. São apenas instantes que atravessam a couraça e que incitam a alma à receptividade” (BUBER, 2014, p. 43). Assim, prestar atenção ao que o

universo nos oferece é uma questão de abrir-se ao novo, lidar com o não classificável.

A existência do diálogo pressupõe que haja intenção e direcionalidade, ou seja, vontade de interação com um objetivo específico. Para Bakhtin (1992), os enunciados são como expressões conectadas a ações, em que diversas vozes interagem de forma dialógica. “A compreensão de uma fala viva, de um enunciado<sup>10</sup> vivo é sempre acompanhada de uma atitude responsiva ativa [...]; toda compreensão é prenhe de resposta e, de uma forma ou de outra, forçosamente a produz: o ouvinte torna-se locutor” (BAKHTIN, 1992, p. 290). A compreensão responsiva é a preparação para uma resposta. O locutor espera uma concordância, uma adesão, uma objeção, uma atitude; assim como já é ele próprio um respondente, pois não é o primeiro locutor quem rompe o silêncio do mundo. O locutor pressupõe a existência de enunciados anteriores com os quais ele está, de alguma forma, vinculado, pois que “cada enunciado é um elo da cadeia muito complexa de outros enunciados” (BAKHTIN, 1992, p. 291).

Os enunciados, como unidades reais da comunicação verbal, possuem fronteiras claras, determinadas pela alternância de locutores. Assim, todo enunciado tem um intuito discursivo: um começo e um fim em que o locutor passa a palavra (após atingir o objetivo de ‘querer-dizer’) para dar lugar à compreensão responsiva do outro (BAKHTIN, 1992). A cada enunciado emitido pelos interlocutores é dado o nome de réplica. Por mais fragmentária que possa parecer, cada réplica possui um acabamento específico que marca a posição do locutor como posição responsiva. Assim, de acordo com Bakhtin (1992), o diálogo apresenta uma característica única na língua ao se constituir por meio da ligação entre as réplicas, já que elas sempre irão pressupor o outro. Dessa forma, afirma o autor (1995, p. 113), “A palavra é uma espécie de ponte lançada sobre mim e os outros. Se ela se apoia sobre mim numa extremidade, na outra apoia-se sobre o meu interlocutor. A palavra é o território comum do locutor e do interlocutor”; portanto, ainda de acordo com o Bakhtin (1995), é possível dizermos que a palavra se localiza em uma zona de fronteira entre o locutor e o interlocutor, não pertencendo totalmente a nenhum dos dois. A enunciação, dessa forma, sempre será determinada pelos participantes do ato de fala, o que a caracteriza como uma expressão socialmente dirigida, que não admite um interlocutor abstrato (BAKHTIN, 1995). A palavra, explica Bakhtin (1995, p. 113), sempre será emitida por alguém e dirigida a alguém; é por meio dela que “defino-me em relação ao outro, isto é, em última análise, em relação à coletividade”.

Apesar de Bakhtin (1992) deixar claro em suas reflexões o momento de início e fim de um enunciado, em sua concepção a interação humana é um estado inacabado. Nesse sentido,

---

<sup>10</sup> Para Bakhtin (1999), a enunciação é o ato em que a língua é colocada em funcionamento. O que surge dessa enunciação, ou seja, seu produto, é considerado enunciado.

é possível pensar que os enunciados não se esgotam em si mesmos, pois que há uma interseção deles com a história a partir de um “*superdestinatário* superior (o terceiro), cuja compreensão responsiva absolutamente exata é pressuposta seja num espaço metafísico, seja num tempo histórico afastado” (BAKHTIN, 1992, p. 356). Assim, afirma que esse terceiro destinatário é o momento constitutivo do todo enunciado. O fato decorre da natureza da palavra, que não se resume a uma compreensão que se efetua no imediato e, portanto, não permite ao enunciado que tenha um fim temporal. É possível compreender, a partir das ideias de Bakhtin (1992), que “todo enunciado no presente, por ser sempre um *acontecendo* do qual participam interlocutores com posições existenciais, culturais e espaciais diversas, inevitavelmente contém excedentes relacionais (interacionais) imanentes ao ato enunciativo” (CASTRO, 2006, p. 122-3). O dialogismo de Bakhtin não se resume, portanto, à alternância entre locutores no instante da interação: é algo mais complexo, que se faz no tempo pelo ato da enunciação.

Por meio do diálogo é possível apreender a linguagem viva, em ato. Essa característica possibilita afirmar que os diálogos não se repetem, pois estão articulados ao momento específico de sua enunciação. Entretanto, não são completamente novos, pois que “reiteram marcas históricas, sociais, que caracterizam uma dada cultura, uma dada sociedade”, destaca Marchezan (2006, p. 118), a partir das ideias de Bakhtin. O momento de ocorrência do diálogo revela não apenas – e nem sempre – o que está sendo verbalizado, mas contribui com sua significação ao abarcar marcas como gestualidade e entonação utilizadas pelos sujeitos participantes. Assim, a situação em que o diálogo ocorre também o constitui, o que torna clara, no pensamento de Bakhtin, a ideia de que o sujeito só pode ser apreendido pela linguagem, logo, torna-se impossível conhecê-lo fora de seu discurso. Dessa forma, a enunciação pode ser compreendida como um processo em que o eu se institui através do outro por meio da linguagem (BAKHTIN, 1995).

Para Bakhtin (1995) é a partir da língua materna que despertamos para a consciência. Assim, é possível dizer que acessamos o real por meio da linguagem e, por meio dos discursos, conferimos sentido ao mundo. Ao nascer, todo ser humano se depara com uma língua já constituída, ou seja, um sistema de signos distintos, arbitrários e lineares já partilhado por um grupo de pessoas. Como sistema, os signos não se constituem por significados definitivos: atualizam-se a todo momento, a partir das relações de comunicação que se estabelecem entre os sujeitos. Chanlat e Bédard (2015) destacam, nesse sentido, que Ferdinand Saussure, considerado o pai da Linguística moderna, foi o primeiro a compreender a língua como um sistema de signos, ainda na década de 1970. Essa visão, revolucionária para a época, concebe a língua como um todo organizado, em que os elementos não possuem significado em si mesmos,

de forma isolada, mas somente quando observados em conjunto. Dessa forma, as significações não estão nos elementos, mas nas relações entre os elementos (CHANLAT; BÉDARD, 2015). A linguagem é, portanto, um processo social compartilhado, “[...] localizada histórica e culturalmente em contextos diversos, onde agentes efetuam posicionamentos e estabelecem trocas a partir de práticas discursivas”, como afirmam Oliveira e Paula (2008, p. 93), apoiadas nas ideias de Bakhtin (1986).

Para entender a linguagem como ação social é necessário atentar para fatores como condições de produção, circulação e uso, que conformam o contexto no qual a linguagem é/será posta em prática (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 93). Esse cuidado dá relevo a uma característica fundamental da linguagem: o contexto na qual os enunciados estão inseridos. As relações entre sujeitos estão sempre em articulação com o tempo e o espaço no qual se efetivam, fatores determinantes para a compreensão dos sentidos acionados. A partir da visão bakhtiniana, a análise de contexto na conformação das relações prescinde também de uma perspectiva da constituição histórica, social e cultural, o que torna impossível uma sobreposição exata de compreensões durante um diálogo, tendo em vista que os sujeitos de uma relação são obrigatoriamente diferentes, e as condições do momento da enunciação também. Mesmo ao concordar sobre determinado assunto, sempre haverá uma distância de compreensão entre o que é dito e o que é compreendido pelos interlocutores, pois toda interpretação é atravessada por construções particulares de sentido. Nesse sentido, de acordo com Pinto (2008, p. 87), “[...] a criatividade está nos desvãos e buracos de sentidos, exatamente na falha, na fratura, no não-dito, no não-pensado”. Para o autor (2008), sempre haverá intenção na produção da mensagem e intenção em sua recepção, provocando novas interpretações a partir dessas possibilidades de abertura por ele citadas.

Segundo Bakhtin (1992, p. 345), “a relação dialógica é uma relação (de sentido) que se estabelece entre enunciados na comunicação verbal”, ou seja, uma relação entre coisas puramente materiais não poderá ser caracterizada como dialógica, pois não permitirá assumir-se como conversação, discussão, concordância. A relação dialógica é, portanto, uma relação definida pela originalidade, já que não se reduz a uma ordem lógica, mas se caracteriza por uma relação específica de sentido constituída por enunciados completos por trás dos quais está o autor (BAKHTIN, 1992). Ainda conforme o Bakhtin, por estarem baseadas nos sentidos, as relações dialógicas se estabelecem por atos de compreensão e é justamente essa compreensão que torna o sujeito um participante do diálogo. O sujeito se faz parte ativa no processo dialógico (o que extrapola a concepção do conceito de ‘receptor’, criticada pelo autor): “As palavras dos outros introduzem sua própria expressividade, seu tom valorativo, que assimilamos,

reestruturamos, modificamos” (BAKHTIN, 1992, p. 313-14).

Na mesma direção, conforme Buber (2001), a palavra é o meio pelo qual o homem passa a existir. Ao proferir uma palavra, o homem se faz homem e se situa no mundo com os outros, já que o eu não existe sem a existência do tu.

O homem se torna EU na relação com o Tu. O face-a-face aparece e se desvanece, os eventos de relação se condensam e se dissimulam e é nesta alternância que a consciência do parceiro, que permanece o mesmo, que a consciência do EU se esclarece e aumenta cada vez mais. De fato, ainda ela aparece somente envolta na trama das relações, na relação com o TU, como consciência gradativa daquilo que tende para o TU sem ser ainda o TU. Mas, essa consciência do EU emerge com força crescente, até que, um dado momento, a ligação se desfaz e o próprio EU se encontra, por um instante diante de si, separado, como se fosse um TU, para tão logo retomar a posse de si e daí em diante, no seu estado de ser consciente entrar em relações (BUBER, 2001, p. 32).

Podemos dizer que é no processo de comunicação que alguém se constrói sujeito, já que o “eu” só existe na medida em que está relacionado a um ‘tu’” (BUBNOVA; BARONAS; TONELLI, 2011, p. 271). Assim, o diálogo se configura também como possibilidade de redefinição de quem somos.

### **3.2 A comunicação organizacional**

Para que seja possível aprofundar as reflexões sobre a noção de comunicação organizacional, antes e mesmo que de modo sucinto, é fundamental que se evidencie a concepção de organização que se assume nesta pesquisa. Nessa direção, iniciamos atentando para o fato de que as organizações têm se complexificado ao longo dos tempos, acompanhando também as mudanças na sociedade. Assim, antes entendidas como um simples lugar de trabalho, um local para cumprimento de tarefas, as organizações contam hoje com perspectivas mais complexas de análise, que extrapolam os limites do ambiente físico e a busca pelo lucro para abarcar a subjetividade dos sujeitos que as compõem. Para Scroferneker (2010, p. 187), mergulhar no universo simbólico das organizações “É deparar-se a todo momento com o inusitado de um universo real, irreal e surreal, repleto de universos paralelos, verdadeiros feudos (territórios), com tempos e espaços diferentes e diferenciados, marcados e demarcados”.

Na perspectiva de compreender o que é uma organização e, também, contemplar os objetivos desta pesquisa, parecem férteis as teorizações de Uribe (2009) sobre a noção de organização, particularmente quando afirma que organização é um agrupamento de pessoas

com um propósito específico e explícito, e, também, suscetível de gestão<sup>11</sup>, ou seja, um conjunto de pessoas com objetivos claros como guia, regulado por normas previamente estabelecidas e formalizadas. Essa concepção dá conta de uma dimensão não material das organizações, pois que as considera sob o viés dos sujeitos e de suas motivações como grupo. Para Uribe (2009), a complexidade da ideia de organização não permite que ela seja tomada como sinônimo de empresa, pois que pode denominar também associações sem fins lucrativos e outras tantas configurações. Organização é, portanto, conjunto, grupo, compartilhamento, troca permanente. Não se resume ao objetivo do negócio ou ao desejo do gestor e/ou dono; não basta a intenção ou o capital financeiro para que ela se realize, mas “pressupõe associação de sujeitos, que de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivo(s) da entidade organizacional” (BALDISSERA, 2010, p. 62). A essa definição, Baldissera (2010) faz uma ressalva ao atentar para o fato de que possivelmente os objetivos da organização não sejam os mesmos objetivos dos indivíduos que a constituem. Nesse sentido, é possível refletir sobre a importância das organizações reconhecerem essa possível divergência de objetivos se desejarem estabelecer relações dialógicas com os públicos com os quais se relacionam.

A partir de uma perspectiva sistêmica é possível perceber tanto a sociedade quanto a organização como redes, tecidas por fios que se interconectam de forma não linear e, ao mesmo tempo, interdependentes. Essas conexões, que são vitais, se estabelecem por meio da comunicação. Assim, na visão de Deetz (2010, p. 84), a comunicação tem sido reconhecida como “processo fundamental pelo qual as organizações existem”, ou seja, como parte constituinte das organizações. Nesse sentido, Baldissera (2010) acrescenta que a comunicação é tanto a possibilidade de existência das organizações quanto seu processo dinamizador, já que, a partir dela, “a significação é posta em circulação e os sentidos são (re)construídos e disputados” (2010, p. 72).

Tendo em vista os aspectos apontados, assumimos para este trabalho a comunicação como premissa para a existência das organizações, considerando que ela “tem um papel fundamental na construção do sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autoconstrução” (CURVELLO, 2008, p. 05). Partindo dessas reflexões, e da conseqüente complexificação da noção de organização, torna-se possível pensar comunicação

---

<sup>11</sup> Tradução livre feito pela autora. Texto original, em espanhol: “creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión” (URIBE, 2009, p. 38)

organizacional em perspectiva mais abrangente, que abarca infinidade de relações sob constituições diversas, de modo que vá além da comunicação oficial. Assim, “a Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais” (SCROFERNEKER; AMORIN; FLORCZAK, 2015, p. 334). É possível compreender, portanto, que, tal qual a sociedade, as organizações podem ser analisadas, dentre outras formas, por suas ambiguidades, conflitos, características inerentes à complexidade organizacional.

De acordo com Pinto (2008, p. 83), a compreensão sobre a comunicação praticada no contexto organizacional deve partir de uma ideia geral de comunicação, tendo em vista que “a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo” e que os sentidos são produzidos conforme os contextos. Essa dinâmica, de acordo com o autor (2008), tende a conferir certa instabilidade aos processos comunicativos ao considerar que toda linguagem é indeterminada e que, sendo o sujeito “vítima” de seu próprio discurso, é preciso considerar que haverá intencionalidade tanto na produção quanto na recepção das mensagens. Assim, o campo da comunicação organizacional é caracterizado pela diferença e pela multiplicidade (MUMBY, 2010). Nesse sentido, Kunsch (2010) ressalta a importância de se considerar os aspectos relacionais, a subjetividade, os contextos, os condicionamentos internos e externos à organização, assim como toda a complexidade do processo comunicativo, isto é, a comunicação organizacional deve “ser entendida de forma ampla e abrangente, vendo-se como se processa a comunicação dentro das organizações e toda sua ambientação social, política e econômica” (KUNSCH, 2010, p. 42). Em direção semelhante, atentando para o ambiente organizacional, Scroferneker (2008) acredita na necessidade de que as noções de comunicação, organização e sujeito organizacional sejam sempre (re)visitadas a fim de que não se distanciem das realidades mutantes do universo das organizações e dos sujeitos que nelas atuam.

Nessa perspectiva agrega ao eixo central da comunicação organizacional a questão da subjetividade, as relações de poder, as trocas simbólicas, os ditos e não-ditos, entre outras tantas formas de relação. Dessa forma, Mumby (2010, p. 27) acredita que, “não mais concebemos a comunicação como a expressão de um interior específico, subjetividade fixa, e sim como a interseção dialética de possibilidades e horizontes experimentais” que desafia quem nós somos ao entramos em contato com a “indeterminação de outras pessoas e seus ambientes”. O autor (2010, p. 28) evidencia que “os significados e discursos sobre os quais as organizações são

construídas não surgem espontaneamente; eles são o produto de configurações de poder e interesses específicos”. Faz-se, portanto, necessário estar atento aos significados construídos pelos agentes envolvidos, valorizando as interações em suas mais diversas formas (KUNSCH, 2010). Para Curvello (2008) a comunicação é, em sua essência, diálogo, participação e, sobretudo, compreensão.

Complementarmente, ressaltamos que, conforme Oliveira (2009, p. 60), a comunicação organizacional pode ser vista “como um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo”. Reafirmamos, assim, a ideia de que as organizações são formadas por uma estrutura de relações, ademais, são também atravessadas por diferentes poderes e interesses, “que se manifestam em distintos momentos e são articulados em uma dada situação, por meio de dinâmicas interativas, para ordenar e garantir os sentidos e as intencionalidades geridas pela lógica gerencial e do negócio” (OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 102). A compreensão desses sentidos, entretanto, não está sob o domínio das organizações, mas de seus interlocutores.

Assim, a comunicação organizacional é, aqui, compreendida como “o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 169), compreensão que, dentre outras coisas, dá relevo à ideia de ‘relação’<sup>12</sup> e às transações/disputas de sentidos que se atualizam entre os interlocutores sempre que estabelecem alguma relação comunicacional. Nessa perspectiva, conforme o autor (2008b, p. 119), a comunicação organizacional compreende “toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização”, ou seja, envolve todos os processos comunicacionais que se atualizam a partir das relações organizacionais em uma permanente construção e disputa de sentidos. Dessa forma, de acordo com Baldissera (2009a) – que fundamenta suas reflexões no Paradigma da Complexidade –, a comunicação organizacional pode ser pensada sob três dimensões tensionadas de diferentes formas e graus, a saber: a) “organização comunicada”: é a dimensão da fala formal, autorizada, planejada ou não, realizada pela organização principalmente por meio de seus canais de comunicação oficiais. É aquilo que a organização deseja comunicar, dar mais visibilidade com o objetivo de legitimar-se e, dentre outras coisas, obter retorno de imagem-conceito; b) “organização comunicante”: essa dimensão, além de

---

12 O autor (2008a) recorre a Foucault (1996) para afirmar que toda relação é uma relação de forças e, portanto, se comunicação é relação, comunicação é relação de forças.

abarcam a dimensão da “organização comunicada”, abrange todos os demais processos comunicacionais que se materializam, formal ou informalmente, sempre que um sujeito/público estabelece relação direta com a organização. Ou seja, a organização comunicante contempla as falas oficiais (sobre as quais consegue ter algum controle no âmbito da produção e circulação das mensagens) e também outros processos relacionais (relações de comunicação), de qualidade informal, que se materializam sempre que um sujeito entrar em relação direta com a organização, “assim, mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e assumir isso como comunicação, então será comunicação” (BALDISSERA, 2009a, p. 118). Essa perspectiva possibilita a compreensão de que os processos comunicacionais extrapolam os desejos da organização e, mais do que isso, podem ter origem em qualquer sujeito, seja ele oficialmente autorizado a dizer ou não. Desse modo, têm potencialidade para perturbar a ordem posta e provocar movimentos de (re)organização; e c) “organização falada”: materializa-se em processos de comunicação indiretos, fora do âmbito organizacional, mas que dizem respeito à organização, pois referem-se a ela.

À luz das noções de diálogo (BUBER, 2001; BAKHTIN, 1992, 1995) e de comunicação organizacional (BALDISSERA, 2008a; 2009a) adotadas nesta pesquisa, parece evidente o fato de as relações, aqui, particularmente, as relações comunicacionais, serem constitutivas das organizações. Porém, para além disso, destacamos que: a) os sujeitos que entram em relação com a organização portam redes simbólicas do grupo ao qual pertencem (cultura, imaginário, estados psíquicos, repertório); b) é desses lugares que estabelecem relações, expressam-se, atribuem sentido àquilo que se apresenta, e interpretam; c) as organizações podem não permitir que os sujeitos participem plenamente dos processos de comunicação limitando, por exemplo, as possibilidades de se expressarem, porém não podem controlar os sentidos que atribuem àquilo que percebem e, tampouco, as interpretações que realizam; d) todo processo de diálogo pressupõe o tensionamento entre campos semânticos, poranto, não há sobreposição exata da significação de mundo que os diferentes interlocutores (inclusive a organização) atribuem aos mesmos signos: sempre sobrar e faltar algo; e) a significação de mundo é permanentemente reconstruída pelos sujeitos em interação; e f) os diferentes sujeitos que estabelecem relações comunicacionais com a organização também têm objetivos, e nem sempre são convergentes com os da organização. Reconhecer essas questões parece fundamental quando uma organização se propõe a estabelecer, de fato, relações de diálogo com seus públicos.

### 3.3 O diálogo no contexto organizacional

A evolução da comunicação digital transformou não apenas as formas de relacionamento entre as pessoas, como também facilitou o acesso às organizações ao possibilitar que sejam estabelecidas relações diretas e sem intermediários. Essa dinâmica exigiu mudanças estruturais nas organizações a fim de que as demandas comunicacionais vindas de seus públicos prioritários pudessem ser atendidas dentro das expectativas por eles criadas. Nesse contexto, é possível afirmar que a urgência por posturas mais transparentes e democráticas têm provocado as organizações a refletirem sobre a possibilidade de repensar os paradigmas que orientam a relação (e, portanto, a comunicação) que estabelecem com seus públicos. Essa reflexão, porém, nem sempre alcança a dimensão da mudança, e as decisões tomadas pelas organizações, muitas vezes, acabam por apenas reafirmar posturas já praticadas, reforçando relações que não extrapolam a dimensão superficial.

O diálogo ganha protagonismo nessa cena. Segundo Marques e Mafra (2015, p. 347), “o diálogo torna-se gesto qualificador de contextos democráticos pluralistas e complexos, nos quais se apresentam demandas por legitimidade e justiça, pautadas em inúmeras redes de interlocução”. Nesse sentido, no contexto atual, ao se apresentarem como dialógicas, as organizações tendem a projetar-se não apenas como espaços de respeito à diversidade, mas também abertas à participação. Até porque, como destacam os autores (2015, p. 348), “não dialogar passa a ser sinônimo de sobrepujar a diferença, desconsiderando o valor do outro, e de instalar práticas não democráticas de ação”.

Nesse contexto, o diálogo acaba por ser apropriado e anunciado por muitas organizações como iniciativa capaz de harmonizar o ambiente organizacional, pasteurizando as diferenças, propiciando momentos de resolução de conflitos e até mesmo conferindo um caráter participativo e colaborativo para a tomada de decisões. Entretanto, torna-se importante questionar que práticas estão sendo promovidas nas organizações e apresentadas como dialógicas, ou seja, que noção ou noções de diálogo estão sendo assumidas pelas organizações. Em materiais de comunicação analisados para esta dissertação encontramos inúmeras formas de utilização do termo ‘diálogo’, conforme será detalhado nos capítulos seguintes, e muitas delas estavam simplesmente relacionadas à criação/manutenção de canais de comunicação – como perfis em redes sociais e e-mails ou telefones específicos para atendimento ao consumidor –, que dificilmente oferecem, de fato, uma possibilidade de estabelecimento de relações dialógicas, resumindo-se a uma troca de informações.

Considerando as reflexões já apresentadas sobre a noção de diálogo e as contribuições de Marques e Mafra (2015), torna-se importante atentar para o caráter de uso meramente discursivo que ele pode assumir no contexto organizacional, já que, a fim de evitar possíveis perturbações, muitas interações espontâneas dos públicos tendem a ser apropriadas pelas práticas oficiais, de forma a pasteurizar críticas e manifestações. Segundo os autores, o termo tende a sofrer processo de ressignificação no ambiente das organizações, que o esvazia de sentido crítico e o coloca em lugar de consenso. Nesse sentido, reduz seu potencial de perturbação do sistema para assumir perspectiva de apaziguamento, tentativa de redução de conflitos e neutralização de divergências. Entretanto, “a negociação dialógica não pode prescindir dos conflitos” (MARQUES; MAFRA, 2013, p. 84) a fim de neutralizar divergências. Sob essa perspectiva, Baldissera (2009b) atenta para a importância de readequar o olhar sobre a noção de disputa/conflito, ainda estigmatizada como da qualidade do negativo, para uma noção qualificada como fundante/catalisadora da possibilidade de transformação, criação, inovação nas organizações. Para o autor (2009b, p. 159), “assumir o sujeito como agente desorganizador/(re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo, é igual e diverso e, portanto, único”. Essa postura, ainda segundo o autor, que dá relevo à realização da diversidade no ambiente organizacional, dentre outras coisas, pode evitar a cristalização de sistemas e de processos nas organizações.

Nesse sentido, acreditamos ser pertinente refletir sobre qual espaço o diálogo ocupa no cotidiano organizacional, ou seja, qual o seu sentido? A que propósitos ele atende? Parece possível dizer que o diálogo perdeu seu propósito crítico e potencial transformador quando passou a ser empregado como mera ferramenta de comunicação com o propósito de chegada ao consenso. Afinal, um momento de diálogo controlado por mecanismos oficiais (se é que esse tipo de interação pode ser denominada como dialógica) pode facilmente direcionar decisões de grupos (amenizando opiniões divergentes, ponderando críticas) e contribuir para camuflar decisões tomadas por integrantes da alta direção e, assim, fazer parecer que tenham surgido como resultado de um processo colaborativo, após ampla discussão entre os interessados, e com a apresentação do contraditório, com opiniões divergentes. A esse movimento planejado, Marques e Mafra (2013, p. 86) dão o nome de “falsos diálogos”, “nos quais, sob a camuflagem de processos argumentativos e adversariais, decisões são tomadas entre posições conhecidas em vez de incentivar a produção criativa do desconhecido e potencialmente mais vantajoso para a troca mútua”. As polêmicas e divergências quanto a determinados assuntos, portanto, são

encaminhadas a uma dinâmica de negociação, que pode apresentar-se como aparentemente plural e democrática, mas que é fundamentalmente dominada por aqueles sujeitos com mais visibilidade e poder nas organizações, sob interesses que serão amplamente atendidos no momento da tomada de decisão.

O diálogo, nesse contexto, é muitas vezes tomado como etapa para se chegar a um consenso que posteriormente será levado em consideração na tomada de decisão. Percebemos que, à luz das reflexões dos autores que fundamentam a compreensão de diálogo que se assume neste estudo, à medida que, por um lado, o conceito de diálogo é esvaziado de sentido, por outro lado, tende a ser ressignificado como ferramenta estratégica. Assim, as organizações inclinam-se a considerar esse ‘diálogo’ (ressignificado) para a tomada de decisão consensuada como mecanismo de causa e consequência de um processo caracterizado por um caráter “democrático” exercido por elas, ou seja, existindo o diálogo nas organizações, elas estariam, conseqüentemente, sendo mais plurais, transparentes, participativas, colaborativas e democráticas. Desse modo, o diálogo é visto como um pressuposto para a democracia nas organizações quando, de fato, nem toda decisão democrática resulta necessariamente de práticas dialógicas, assim como nem toda prática dialógica garante, por si, decisões democráticas.

Essa reflexão ocorre a partir de um ponto fundamental: o diálogo não deve servir como ferramenta de negociação e meio para formação de consenso para uma posterior tomada de decisão aparentemente democrática, pois o diálogo não admite ser empregado com uma finalidade específica. Nesse sentido, encontramos as reflexões do físico David Bohm (2005), que utilizou seus conhecimentos e inquietações para fundir física quântica e filosofia nos seus estudos sobre o diálogo. Bohm (2005) acreditava que o diálogo seria uma forma de superar a fragmentação de pensamento vivida pela sociedade. Diferentemente da discussão – em que há o objetivo de argumentar e vencer, provocando uma fragmentação de pensamentos –, argumenta Bohm (2005), o diálogo deve ser visto como uma experiência em que todos vencem. O objetivo final do diálogo, portanto, não se resume à vitória de um participante ou à eliminação de um ponto de vista, mas à construção de algo novo, conectando pensamentos tratados de forma fragmentada para dar origem a novas reflexões.

Nessa linha, assumimos o diálogo como uma oportunidade de desenvolvimento, uma forma de (des)construção e (re)construção do pensamento, uma dinâmica de abertura para novos olhares, ampliação de horizontes, surgimento de novas ideias, de novos pontos de vista

a partir de múltiplos olhares. Por esses motivos ele não é persuasão, pois não tem a pretensão de convencer alguém. Diálogo é conflito, mas não é negociação; contribui com a democracia, mas não a garante; é um estímulo à mudança, mas não é a mudança. Portanto, dizer que uma organização mantém práticas dialógicas não significa, necessariamente, dizer que ela está aberta a transformações e que suas decisões serão orientadas por vias democráticas e participativas. Tratam-se de processos diferentes: diálogo é abertura, decisão é fechamento.

O diálogo, nessa lógica, se estabelece com a finalidade de que diferentes pessoas possam expressar seus pontos de vista, ouvir o que outras têm a dizer, criando um espaço de estímulo à adoção de lentes mais potentes para enxergar a própria realidade. Esse processo, se sistemático, oferece a possibilidade do surgimento de uma diversidade de lógicas de pensamento e o estabelecimento de outras conexões entre os sujeitos, abrindo um universo de alternativas para mudanças. Essas possibilidades de percepção sobre a realidade, resultantes do diálogo como prática de desenvolvimento, (des)construção e (re)construção, podem, ainda, manifestarem-se nos sujeitos por meio de um desejo por transformações nas organizações em que atuam. Assim, consideramos que, mesmo que o diálogo não resulte obrigatoriamente em mudanças, ele pode assumir um papel de catalisador para que elas aconteçam. Segundo Baldissera (2010, p. 69),

articulados em relações de comunicação, os sujeitos atualizam-se como forças e percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações de modo a, sob formas e prismas diversos e em variados níveis de tensão, nem sempre conscientes, interpelarem a cultura/cultura organizacional e serem por ela interpelados (BALDISSERA, 2010, p. 69).

A partir dessas reflexões é possível dizer que as emergentes possibilidades de transformação, advindas das práticas de diálogo, têm potencial para romper antigas estruturas organizacionais e colocar novos sentidos em circulação. Contudo, entendemos que o processo que se inicia na dimensão do pensamento (diálogo) e é convertido em ação (mudanças práticas) deixa de ser da qualidade do dialógico para tornar-se um processo de decisão. Ou seja, se as perspectivas que surgem a partir das novas articulações de pensamento serão convertidas em novas posturas e práticas organizacionais, não depende mais do diálogo, pois a instância é outra.

Mumby (2010, p. 26) também acredita na ideia de comunicação como meio de transformação, já que ela torna possíveis pensamentos, sentimentos e ideias. Em sua visão, partilhada por outros pesquisadores da área, esse modelo constitutivo de comunicação mostra que nosso mundo é linguisticamente mediado, ou seja, que ele adquire significado “*apenas* à

medida que o invocamos por meio de textos e práticas linguísticas que estão à nossa disposição” (2010, p. 26). Assim, o autor segue por uma perspectiva de comunicação que considere o “outro” ao dizer que: “o ‘outro’ é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que representa um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação” (MUMBY, 2010, p. 27).

Então, considerando o potencial transformador do diálogo, podemos afirmar que seu propósito está localizado no caminho e não no ponto de chegada. É esse percurso que muitas vezes recebe menor atenção, mas é nele que se encontra a maior riqueza, como explica Bohm (2005, p. 39): “O propósito do diálogo é percorrer todo o processo do pensamento e mudar o modo como ele acontece coletivamente”. Para o físico, temos um modelo de pensamento fragmentado, que, por conveniência, aprendeu a separar tudo e, assim, nos faz parecer que tudo é, de fato, separado. Aos poucos, passamos a crer nessas “gavetas” como se fossem algo natural, quando, na verdade, são apenas uma forma de pensar. É nessa lógica que deixamos de perceber a existência de determinadas relações, como política econômica e poluição das grandes cidades; ou escolhas de consumo e catástrofes ambientais. O problema, para Bohm (2005), está no pensamento, e o diálogo pode ser a forma que temos para transformar a lógica desagregadora.

O diálogo desafia quem somos, nossas crenças e a forma como interpretamos a realidade. É, portanto, um meio para a desconstrução, mas também um passaporte para novas (re)construções. À essa luz, quando falamos em comunicação para a sustentabilidade, a ideia de diálogo assume centralidade ao possibilitar o surgimento de novas compreensões de mundo. E isso é basilar caso realmente se deseje avançar em direção à sustentabilidade – em sentido complexo –, pois que pressupõe a interdependência sistêmica.

A seguir apresentaremos, alguns dos eventos e marcos históricos que contribuíram com a construção da noção de sustentabilidade.

#### 4 BREVE PANORAMA SOBRE A CONSTRUÇÃO DA NOÇÃO DE SUSTENTABILIDADE

O debate sobre a questão ambiental tem tomado diferentes rumos desde que teve início, ainda na década de 1960. De lá para cá, novos grupos passaram a participar ativamente da

discussão, como ocorreu com o setor empresarial, até por estar diretamente implicado, como se verá adiante. Nesse sentido, a seguir começamos por apresentar um breve histórico de eventos que, de alguma forma, foram significativos para a emergência e a transformação da ideia de sustentabilidade, assim como representaram oportunidades para a inserção do empresariado no debate. Na sequência, destacamos as diferentes correntes de compreensão de sustentabilidade hoje, e realizamos uma reflexão sobre os sentidos de sustentabilidade presentes no discurso organizacional.

A este ponto, antes de prosseguir e conforme se afirmou, importa destacar que a contextualização histórica e as demais análises realizadas neste item, assim como no item a seguir (sobre responsabilidade social empresarial e o modelo de relatório GRI), constituem a etapa de análise sócio-histórica proposta por Thompson (1995) no referencial metodológico da Hermenêutica de Profundidade.

#### **4.1 Sentidos acionados pela noção de sustentabilidade**

A noção de sustentabilidade assume significados diferentes, que tendem a variar conforme o contexto e em nome de quem ou do quê está sendo acionada. Esses deslizamentos evidenciam um campo de disputas entre especialistas, ativistas e administradores (entre outros) a fim de instituir o sentido “de sustentabilidade mais científico, ecossistemicamente mais adequado e/ou o que melhor atende seus interesses particulares” (BALDISSERA; KAUFMANN, 2013, p. 61). Sob esse viés, podemos pensar em uma ampla gama de sentidos, conformando o campo semântico da noção de sustentabilidade. Alguns desses sentidos, diante da complexidade da noção de sustentabilidade, são apenas parciais, mas complementares, outros contraditórios e incongruentes.

Frente a isso e na direção de pensar a cultura de sustentabilidade na perspectiva da comunicação, Baldissera (2009c) afirma ser importante compreender o(s) sentido(s) que a sustentabilidade tem para a sociedade, assim como entender o(s) valor(es) que assume na teia de significação de diferentes sujeitos. Nessa perspectiva, propõe quatro conformações<sup>13</sup> sobre o valor que a sustentabilidade tende a assumir na sociedade, e que são úteis para “revelar estratégias, engodos, contradições, fertilidades, ignorância, expropriações, mistificações,

---

<sup>13</sup> Baldissera (2009, p. 48-49), considerando que toda classificação tende a sempre ser simplificadora dos fenômenos, alerta para o fato de que também essa proposta pode incorrer “em algum nível, agir pela simplificação”. Dentre outras coisas, classificar implica, diante da complexidade da noção de sustentabilidade, eliminar particularidades para poder agrupar em uma categoria mais ampla, assim não há como contemplar “todas as complexas redes, forças e gradações possíveis nesse/desse processo”.

explorações etc. que caracterizam a maneira como diferentes sujeitos a compreendem e empregam em sua cotidianidade” (BALDISSERA, 2009c, p. 48-49), a saber: 1) “Sustentabilidade como valor central” – a sustentabilidade é compreendida em sentido complexo, como pressuposto básico para a continuidade da vida, sendo fundamentais as ideias de respeito à diversidade e colaboração; 2) “Sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado” – nessa conformação, a sustentabilidade pode ser reconhecida por meio de três subcategorias: a) como “ideia-valor em construção”, ou seja, a sustentabilidade não é compreendida pelos sujeitos, ou, se é, eles não sabem como materializá-la, e tendem a acreditar que é algo a ser exercido apenas pelos outros ou mesmo acreditam que a sustentabilidade está apenas nas grandes ações; b) como “lugar discursivo”, isto é, trata-se de identificar no termo ‘sustentabilidade’ potência para uso discursivo. Assim o termo é empregado com a clara finalidade estratégica para agregação de valor à marca, à organização; ou, ainda, c) como “estratégia de mercado”, em que a sustentabilidade (e, portanto os investimentos em sustentabilidade) é entendida como uma oportunidade, tanto para o desenvolvimento de novos produtos quanto para a conquista de novos mercados consumidores; 3) “Sustentabilidade como não-valor, valor negativo e/ou modismo” – nessa perspectiva a sustentabilidade é percebida como valor negativo, que resulta em problemas, acarreta custos, ou mesmo como enunciado passageiro; e 4) “Sustentabilidade como valor extrassistema” – a sustentabilidade não faz sentido para os sujeitos que sequer tiveram contato com essa noção ou, mesmo se tiveram, não conseguem decodificá-la.

Estudos (dentre outros, os de Baldissera (2009c), Kaufmann (2016) e Baldissera e Kaufmann (2013)) revelam a forte tendência de, no Brasil, as organizações apropriarem-se da ideia de sustentabilidade e a empregarem apenas como valor “estratégico de mercado”. Trata-se de uso efetivamente redutor caso se considere a complexidade sistêmica. Porém, por outro lado, pela relevância que as organizações assumem na sociedade atual, também cumprem com a função de dar visibilidade ao termo sustentabilidade, bem como para ampliar os níveis de discussão sobre os aspectos ambientais, por exemplo. No entanto, a questão que se apresenta é o fato de que, ao darem visibilidade as organizações também agem no sentido de selecionar, propor e circular sentidos sobre o que venha a ser sustentabilidade, ou seja, agem fortemente sobre a sociedade na perspectiva de levá-la a reconhecer a sustentabilidade com determinados sentidos e não outros. Então, parece fundamental atentar para qual noção de sustentabilidade está sendo acionada por esse setor e assumida, de forma geral, como definição única e verdadeira.

Para Kaufmann (2016, p. 55), a noção de sustentabilidade acionada no discurso organizacional conforma-se sobre uma cena validada (isto é, instituída na memória coletiva, aceita e legitimada culturalmente), que está “apoiada em estereótipos e visões de mundo, baseadas, principalmente, na separação entre homem e natureza, onde o primeiro explora e domina a segunda”. Nesse sentido, a sustentabilidade torna-se “parte da maioria das grandes organizações globais” (KUNSCH, 2009, p. 62), uma vez que a sociedade exige posicionamentos organizacionais face aos graves problemas apresentados em relação à preservação do planeta. Trata-se de uma ideia fundamentada no paradigma econômico-consumista, que parece inscrita culturalmente nos indivíduos, norteador de suas ações e compreendendo a sustentabilidade a partir, por exemplo, da ideia do *Triple Bottom Line*, segundo a qual a organização ocupa lugar central. Assim, não apenas os discursos organizacionais, mas institucionais e midiáticos, “continuam reforçando que o caminho para a sustentabilidade passa pelo desenvolvimento – crescimento econômico – e pela manutenção do consumo, sem refletir ou colocar na pauta todo o processo de exploração e destruição da natureza que nos trouxe até aqui” (KAUFMANN, 2016, p. 55).

Ressaltamos ainda que, segundo Baldissera e Kaufmann (2013), por meio desses empregos, muitas vezes simplistas e equivocados, a proximidade erroneamente estabelecida entre a ideia de sustentabilidade e de desenvolvimento foi sendo reafirmada, provocando a criação de uma série de outras novas expressões para tratar das problemáticas ambientais, como “ecoeficiência”, “consumo consciente”, “economia verde”, dentre outras tantas semelhantes que não desafiam a necessidade, a quantidade, a origem ou o modo de produção do que se consome. Dessa forma, o vocabulário frequentemente utilizado em assuntos que versam sobre sustentabilidade evidencia clara tentativa de dar continuidade ao atual modelo de consumo, oferecendo a ele qualificações/adjetivações que produzem sentidos de serem ecologicamente responsáveis (KAUFMANN, 2016). Em grande parte desses discursos, o “vocabulário verde” apenas desempenha a função de atribuir novas significações à preservação do meio ambiente. Por meio dessa lógica, a manutenção da vida justificaria a necessidade de desenvolvimento, e não a proteção ambiental.

Após essas reflexões acreditamos que acionar a noção de sustentabilidade com o objetivo de estimular o desenvolvimento econômico é reduzir e simplificar sua complexidade sistêmica. A dificuldade da definição de sustentabilidade é, contudo, consequência de uma ideia que não pode ser apreendida apenas pela observação das partes, nem mesmo pela atribuição de classificações, definições ou explicações definitivas. A compreensão da sustentabilidade, em

sua complexidade, exige novas percepções sobre a realidade, construídas a partir de uma visão sistêmica da vida (CAPRA, 2006). Na contemporaneidade, entretanto, é possível destacar duas linhas de pensamento sobre a sustentabilidade, que serão apresentadas a seguir com base nos resultados de pesquisa realizada por Kaufmann (2016).

#### **4.2 Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável: contextos, fatos e eventos**

Em dezembro de 2015, o governo de Pequim, na China, anunciou o segundo alerta vermelho, situação emergencial para casos em que há necessidade de amenizar a densidade da poluição que domina a cidade e eleva os índices a escalas ainda mais perigosas. Com a medida, empresas e usinas termoelétricas pararam de funcionar por um dia, assim como se reduziu em 50% a circulação da frota de veículos, escolas foram fechadas e a população foi aconselhada a não sair de casa. O anúncio ocorreu poucos dias após a conclusão da COP-21, Conferência das Nações Unidas para o Clima, realizada em Paris, que aprovou um documento histórico que definiu, pela primeira vez, um acordo válido para todas as nações estabelecendo um limite para o aumento médio da temperatura da Terra.

A partir de acontecimentos como esse, que revelam a degradação da natureza e deixam dúvidas quanto ao futuro da humanidade, a problemática ambiental torna-se mais presente no dia a dia das pessoas, o que não significa, necessariamente, maior consciência ambiental. É possível que, hoje, pouco ainda se discuta sobre meio ambiente a partir de um olhar analítico, de forma que a interpretação vá além das informações do fato e considere a questão ambiental em sua complexidade. Essa característica é fruto de uma sociedade que vive uma crise de percepção da realidade, como aponta Capra (2006). Assim, todos os dias tomamos conhecimento de uma série de problemas globais que comprometem a biosfera e prejudicam a vida de uma maneira alarmante, mas somos incapazes de conectar diferentes acontecimentos entre si, interligando-os, por exemplo, à produção e ao consumismo. Para Capra (2006), precisamos de um novo paradigma para compreender um mundo superpovoado e globalmente interligado.

A crise ambiental tornou-se evidente na década de 1960, dando início ao debate sobre a valorização da natureza e os limites do sistema econômico. Nesse contexto, a sustentabilidade ecológica aparece como condição para a sobrevivência da vida na terra e um suporte para o desenvolvimento duradouro, questionando as bases da produção (LEFF, 2008). É também na década de 60 que a ecologia migra seu foco de análise para os problemas globais, enfatizando

as interconexões entre ecossistemas de diferentes regiões geográficas, e o ambientalismo começa, portanto, a consolidar-se como movimento transnacional, sob as primeiras preocupações quanto ao impacto do desenvolvimento desenfreado na continuidade da vida, como explica Leff (2008). Uma nova visão do desenvolvimento humano passou, nessa época, a influenciar a conformação do conceito de ambiente, considerando a “construção de futuros possíveis, fundados nas leis da natureza, nos potenciais ecológicos, na produção de sentidos sociais e na criatividade humana” (LEFF, 2008, p. 17). Nesse cenário é lançado, em 1962, o livro Primavera Silenciosa (*Silent Spring*, no título original), escrito pela cientista e ecologista Rachel Carson, que foi um marco para a discussão ao apresentar, pela primeira vez, os impactos do uso do pesticida DDT na saúde do homem e dos animais.

Motivados por esse contexto que aos poucos começava a se constituir, cientistas, políticos, educadores e empresários fundam, em 1968, o Clube de Roma: associação com o propósito de debater o uso indiscriminado dos recursos naturais em dimensão global. O grupo lançou uma série de estudos e relatórios, sendo que o mais conhecido, chamado Os Limites do Crescimento (*The Limits to Growth*), apontava que os principais problemas ambientais eram mundiais e evoluíam em escala exponencial, o que acarretaria na escassez dos recursos naturais, na poluição industrial e na falta de alimentos (LEIS, 1999).

As discussões sobre a relação entre homem e meio ambiente evoluíram nos anos seguintes, potencializadas também pela Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente Humano, celebrada em Estocolmo, em 1972. Dentre as principais questões de debate estavam a exploração da natureza, a produção industrial a qualquer custo ambiental e o modo de vida baseado no consumo. Nesse encontro foi utilizado, pela primeira vez, o termo “ecodesenvolvimento”, no sentido de definir uma proposta de desenvolvimento sob orientação ecológica, capaz de potencializar o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que havia sido recém-criado (LEIS, 1999). Esse novo rumo para a discussão da questão ambiental dá relevo ao “reconhecimento da função de suporte da natureza, [como] condição e potencial do processo de produção”, ideia que está na origem do conceito de sustentabilidade, conforme Leff (2008, p. 15).

Contudo, o potencial transformador dessas perspectivas foi dissolvido pela resistência à mudança da ordem econômica. Para Leff (2008), a busca pelo apaziguamento e pela dissolução das diferenças esteve presente no texto do relatório Nosso futuro comum (*Our Common Future*), também conhecido como Relatório Brundtland, lançado em 1987, após três

anos de pesquisa da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD)<sup>14</sup>. Nele, o termo “desenvolvimento sustentável” foi proposto ao afirmar que a humanidade tem a capacidade de atender às necessidades do presente sem que seja comprometida a capacidade das futuras gerações de atenderem às suas (CAPRA, 2003). Apesar de reconhecer as disparidades entre os países, segundo Leff (2008), o documento apoiou-se em uma política de consenso na definição dos rumos para o tratamento da crise ambiental; assim, buscou um terreno comum no conflito de interesses, capaz de dissolver diferentes visões e expectativas de mudança.

Nesse contexto, começa a se configurar uma estratégia de sustentabilidade<sup>15</sup> ecológica como condição para sobrevivência da humanidade, por meio do esforço conjunto entre nações. Surge, então, a ideia de sociedade sustentável como “[...] aquela que satisfaz suas necessidades sem diminuir as perspectivas das gerações futuras” (CAPRA, 2006, p. 24). Frente a essas transformações, o empresariado começa a se articular a fim de demarcar território na arena de disputas sobre o futuro do planeta. A partir da década de 1980, a ideia de desenvolvimento sustentável passa a ser adotada como guia para a gestão empresarial (LEIS, 1999). A articulação do setor ganhou força a partir da década de 1990, quando dezenas de líderes empresariais participaram da criação do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (*Business Council for Sustainable Development – BCSD*). O grupo alcançou visibilidade durante a Rio/Eco 92 (Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, ocorrida no Rio de Janeiro, em 1992) ao lançar o Relatório Mudando o Rumo (*Changing Course*), que representava a visão do setor empresarial frente ao desenvolvimento sustentável ao afirmar, dentre outras coisas, que “[...] O BCSD acredita que as próprias indústrias sejam mais eficazes do que as regulamentações estatais para promover mudanças que aumentem a eficiência ecológica global” (LEIS, 1999, p. 106). Considerando a crescente participação do empresariado nas discussões sobre a temática ambiental e o texto apresentado no relatório parece possível dizer que havia uma estratégia do setor para marcar posição na promoção do desenvolvimento sustentável, fazendo crer nas corporações como melhor

---

<sup>14</sup> Criada pela ONU em 1984, a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento reuniu personalidades de países com grandes diferenças culturais, políticas e econômicas a fim de avaliar o desempenho dos processos de degradação ambiental e a eficácia das políticas ambientais.

<sup>15</sup> É possível perceber que, desde essa época, a ideia de sustentabilidade carrega ambiguidades em seu significado, como atenta Leff (2008) ao referir-se à polissemia do termo *sustainability*, que pode significar tanto a internalização das condições ecológicas pelo processo econômico quanto a própria durabilidade (sustentação) desse processo econômico.

alternativa para administrar o controle sobre a exploração ambiental, sobrepondo-se ao papel do Estado, como destaca Leis (1999):

Assim como no período influenciado por Estocolmo-72 deu-se ao Estado o papel principal para a solução dos problemas ambientais, agora o setor empresarial tentava ressignificar o desenvolvimento sustentável desde a perspectiva do mercado. Se o debate das décadas anteriores havia girado em torno dos papéis do Estado e da sociedade civil, em contraposição aos do mercado, agora destacava-se o papel deste último e minimizava-se o dos primeiros. [...] agora se inaugurava uma forte aproximação com as ideologias neoliberais baseadas no ideal de mercado livre, aberto e competitivo (LEIS, 1999, p. 157).

Disseminava-se, dessa forma, a ideia de que o desenvolvimento sustentável, a longo prazo, prescindia da liberdade de mercado, ou seja, ele estaria ancorado na auto-regulação das multinacionais. Sob essa perspectiva, não existiriam limites para o crescimento, o que favorecia os interesses dos setores produtivos.

O desenvolvimento sustentável foi regulamentado na Rio/Eco 92, como resultado da assinatura de um programa de ação global. O documento, ao qual foi dado o nome de Agenda 21, foi acordado por 179 países com o objetivo de conciliar métodos de proteção ambiental, justiça social e eficiência econômica<sup>16</sup>. Para Leff (2008), a intensa atuação da gestão empresarial configurou-se como uma política de mudança que pretendia dissolver as contradições entre meio ambiente e desenvolvimento; “neste processo, a noção de sustentabilidade foi sendo divulgada e vulgarizada até fazer parte do discurso oficial e da linguagem comum” (2008, p. 21).

Após participar da criação da Agenda 21, a representação do empresariado no debate ambiental ganhou reforço em 1995, quando o BCSD se juntou a outro grupo, com propósitos semelhantes, transformando-se em Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável (*World Business Council for Sustainable Development - WBCSD*), que conta atualmente com conselhos em 36 países de todos os continentes. No Brasil, está representado pelo Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), criado em 1997 com a proposta de promover o desenvolvimento sustentável nas empresas com atuação no país, a partir das três dimensões da sustentabilidade: econômica, social e ambiental, conforme proposto pelo modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2000). O conselho reúne grandes empresas nacionais e multinacionais e atua por meio da articulação junto aos governos e à sociedade civil<sup>17</sup>. Para o CEBDS, “A dinâmica do desenvolvimento sustentável [...] é o que

<sup>16</sup> Informações disponíveis em: <<http://www.mma.gov.br/responsabilidade-socioambiental/agenda-21/agenda-21-global>>. Acesso em junho de 2016.

<sup>17</sup> Informações disponíveis em: <<http://cebds.org/sobre-o-cebds/quem-somos/>>. Acesso em dezembro de 2015.

concretiza de fato o conceito de ‘sustentabilidade’ e é capaz de repercutir sobre aspectos cruciais visando à manutenção, continuidade e sobrevivência dos negócios”<sup>18</sup>.

Em 1997, a assinatura do Protocolo de Quioto<sup>19</sup> definiu metas para redução de emissões de gases poluentes, responsáveis pelo efeito estufa e pelo aquecimento global. O documento só entrou em vigor em 16 de fevereiro de 2005, quando enfim atendeu à condição de ratificação que exigia a assinatura de 55%, no mínimo, do total de países-membros da Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC na sigla, em inglês)<sup>20</sup> e que fossem responsáveis por, pelo menos, 55% do total das emissões de 1990 (além da China, os Estados Unidos, responsável por 25% das emissões globais, não ratificaram o acordo até os dias de hoje, colocando em dúvida a efetividade do documento). De acordo com o cronograma do Protocolo, 37 países industrializados e a Comunidade Europeia deveriam reduzir, entre 2008 e 2012, suas emissões de gases poluentes para uma média de 5% a menos em relação aos níveis praticados em 1990<sup>21</sup>. No período seguinte, de 2013 a 2020, a redução deveria ser de 18% com relação aos níveis de 1990. Em 2012, durante a COP-18, sob negociações e impasses, o Protocolo de Quioto foi renovado até 2020. Entretanto, apenas 37% dos países assinaram o documento, correspondendo a apenas 15% do total de emissões de gás carbônico<sup>22</sup>; ficaram de fora alguns dos maiores poluidores mundiais, como Rússia e Japão, além de Estados Unidos e China, que nunca assinaram o documento. Para Veiga (2013), o Protocolo de Quioto é apenas um exemplo, dentre outras negociações ambientais, que respeita as ambições desenvolvimentistas de forma exagerada, tornando-se, portanto, um entrave às iniciativas de proteção ambiental.

---

<sup>18</sup> Informações disponíveis em: <[http://cebds.org/camaras\\_tematicas/comunicacao](http://cebds.org/camaras_tematicas/comunicacao)>. Acesso em dezembro de 2015.

<sup>19</sup> Informações disponíveis em: <<http://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/protocolo-de-quioto>>. Acesso em junho de 2016.

<sup>20</sup> A Convenção-Quadro das Nações Unidas sobre Mudança do Clima (UNFCCC na sigla, em inglês) foi criada oficialmente na Eco 92 a fim de reunir países em um esforço mútuo para estabilizar as concentrações de gases do efeito estufa em níveis que não resultem em uma mudança de clima perigosa. “Este foi o primeiro grande passo político dado por membros das Nações Unidas para discutir mudanças climáticas. A Convenção entrou em vigor em 1994 e conta atualmente com 192 países signatários. A UNFCCC estabelece uma série de conceitos, princípios e obrigações. Seu braço executivo é a Conferência das Partes (COP), que se reúne anualmente para avaliar e definir novos caminhos e para traçar acordos sobre questões importantes relacionadas aos objetivos da Convenção”. Informações disponíveis em <<http://www.brasil.gov.br/meio-ambiente/2011/11/a-convencao-quadro-das-nacoes-unidas-sobre-mudanca-do-clima>>. Acesso em junho de 2016.

<sup>21</sup> Informações disponíveis em: <<http://www.mma.gov.br/clima/convencao-das-nacoes-unidas/protocolo-de-quioto>>. Acesso em junho de 2016.

<sup>22</sup> Informações disponíveis em: <<http://vestibular.uol.com.br/resumo-das-disciplinas/atualidades/meio-ambiente-enfraquecido-protocolo-de-kyoto-e-estendido-ate-2020.htm>>. Acesso em julho de 2016.

O desenvolvimento sustentável conquistou novamente visibilidade em 2002, quando o Rio de Janeiro recebeu a Rio+10, conferência que deu origem a um plano de ação chamado “Declaração de Joanesburgo sobre Desenvolvimento Sustentável”, que teve como foco debates sobre problemas sociais, como a erradicação da pobreza e o acesso da sociedade aos serviços de saneamento e à saúde.

Dez anos depois, em 2012, foi realizada a Rio+20, também no Rio de Janeiro, reunindo representantes de mais de 150 nações, além de ativistas ambientais, cientistas e empresários, dando origem ao documento “O futuro que queremos” (ou Declaração Final da Conferência das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável)<sup>23</sup>, que reafirmava diversos pontos já discutidos em encontros anteriores a fim de fortalecer o desenvolvimento sustentável, como a erradicação da pobreza, a transformação nas formas de consumo e de produção que não fossem sustentáveis e a gestão dos recursos naturais. Vale destacar que nos dias que antecederam o evento, o setor empresarial promoveu o Fórum de Sustentabilidade Empresarial a fim de discutir o desenvolvimento sustentável a partir de perspectivas diferentes, ao longo de seis eixos: 1) Energia e clima; 2) Agricultura e alimentação; 3) Urbanização e cidades; 4) Água e ecossistema; 5) Desenvolvimento social; 6) Economia e finanças do desenvolvimento sustentável. Assim, a iniciativa privada manteve participação ativa e marcou mais uma vez sua posição na construção de propostas para a sustentabilidade por meio da concepção de desenvolvimento sustentável.

Os eventos globais mais recentes para discussão da problemática ambiental ocorreram em 2015: a Cúpula das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável e a COP-21. O primeiro, ocorrido em Nova Iorque, teve como foco a adoção de uma nova agenda para o desenvolvimento sustentável, que passou a vigorar a partir de 2016. Assim, foi aprovada a Agenda 2030, pelos 193 estados-membros da ONU, contendo 17 Objetivos para o Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas relacionadas, dando origem ao documento Transformando Nosso Mundo: a agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. De acordo com o *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)<sup>24</sup>, o documento equilibra as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental. Os objetivos preveem a necessidade de parcerias entre governos, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e Nações Unidas para a implementação das mudanças. Os ODS

---

<sup>23</sup> Documento completo disponível em: < <http://www.mma.gov.br/port/conama/processos/61AA3835/O-Futuro-que-queremos1.pdf>>. Acesso em junho de 2016.

<sup>24</sup> As informações estão disponíveis em <<http://www.pnud.org.br/ods.aspx>>. Acesso em março de 2016.

surgiram a partir da revisão e aprimoramento dos ODM, criados em 2000 a partir da Declaração do Milênio<sup>25</sup>, mas que não foram cumpridos até o final do prazo, que era dezembro de 2015.

Já a COP-21, sediada em Paris, pretendeu alcançar um novo acordo internacional sobre o clima, com o objetivo de manter o aquecimento global abaixo dos 2°C. Assim foi aprovado o Acordo de Paris, primeiro acordo global de luta contra as mudanças climáticas. Além de reconhecer a existência dessas mudanças, o documento prevê que aos países industrializados fique a maior parte da responsabilidade de retrocedê-las. O texto final determina, inclusive, que os países desenvolvidos invistam 100 bilhões de dólares por ano em ações de combate à mudança de clima<sup>26</sup>.

A partir desse breve histórico, que apresentou os principais eventos e documentos destinados à discussão, reflexão e tomada de decisão quanto à problemática ambiental, é possível dar relevo às origens do discurso empresarial no que diz respeito à sustentabilidade e, mais especificamente, ao desenvolvimento sustentável. Podemos dizer que “as organizações são cada vez mais instadas a superar essa lógica do crescimento econômico sem propósitos claros de uma interconexão com o desenvolvimento social, a preservação ecológica e a sustentabilidade.” (KUNSCH, 2009, p. 64). Nesse sentido, desde as primeiras discussões e posicionamentos, até a sofisticação das estratégias, as organizações parecem ter trabalhado intensamente na tentativa de apropriarem-se dos termos e ressignificá-los de forma que não entrassem em conflito com seus interesses econômicos (KAUFMANN, 2016) e, ainda, pudessem contribuir na construção de uma imagem-conceito ética e socialmente responsável.

### **4.3 Os diferentes caminhos da sustentabilidade**

Kaufmann (2016), em sua tese de doutorado, identificou duas principais correntes de pensamento sobre sustentabilidade acionadas na contemporaneidade, cujas bases seguem em direções opostas. A primeira delas esteve presente com frequência no histórico apresentado no início deste capítulo, ofertada por governantes e instituições globais, sendo “reforçada e

---

<sup>25</sup> A sustentabilidade ambiental foi um dos oito itens acordados pelos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), documento resultante da Declaração do Milênio, criada em 2000 por representantes de 191 nações que se comprometeram a reduzir a pobreza. Os ODM eram: 1) Erradicar a extrema pobreza e a fome; 2) Atingir o ensino básico universal; 3) Promover a igualdade entre os sexos e a autonomia das mulheres; 4) Reduzir a mortalidade na infância; 5) Melhorar a saúde materna; 6) Combater o HIV/Aids, a malária e outras doenças; 7) Garantir a sustentabilidade ambiental; 8) Estabelecer uma Parceria Mundial para o Desenvolvimento. Informações disponíveis em: <<http://www.pnud.org.br/ods.aspx>>. Acesso em março de 2016>

<sup>26</sup> A informações e documentos estão disponíveis em: <<https://nacoesunidas.org/cop21/>>. Acesso em junho de 2016.

legitimada a cada evento, tornando-se, assim, modelar” (KAUFMANN, 2016, p. 63). Esse enfoque é denominado pela autora de *corrente de manutenção do atual sistema*, que tem como base a economia verde e o *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2000). O foco está, portanto, na continuidade do crescimento econômico. Além disso, assume o otimismo tecnológico e os mecanismos de mercado como principais formas de resolver a problemática ambiental e tem, como versão mais conhecida, o nome de “desenvolvimento sustentável”.

O modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2000), que está na base dessa orientação, é formado a partir do seguinte tripé: 1) o pilar econômico, que se refere aos resultados financeiros da organização; 2) o pilar ambiental, que tem como foco a ecoeficiência, além de envolver o fornecimento de bens e serviços que apresentem redução de impacto ecológico a um nível suportado pela Terra; e 3) o pilar social, que vislumbra o bem-estar social dos públicos da organização, assim como diz respeito à responsabilidade social empresarial. De acordo com Veiga (2013), o tripé começou a ser difundido a partir de 1997, em nível empresarial, e não de governo; só a partir de 2002, destaca o autor, tornou-se uma constante, no contexto da Rio+10, em Joanesburgo. Kaufmann (2016) chama atenção para a representatividade modelar e modelizante do *Triple Bottom Line*, pois que, a partir de dados de pesquisa realizada por Baldissera e Kaufmann (2013), nos *sites* de 70 organizações associadas ao Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), foi possível evidenciar que cerca de 95% delas apresentavam-se como sustentáveis e estruturavam seus dizeres a partir do tripé criado por Elkington (2000). Vale observar que, conforme informações presentes no *site* institucional, “o CEBDS foi fundado em 1997 por um grupo de grandes empresários brasileiros atento às mudanças e oportunidades que a sustentabilidade trazia, principalmente a partir da Rio 92”<sup>27</sup>.

Importa destacar que o Conselho é composto por associados com grande representatividade no mercado, como Bayer, Basf, BRF, Caixa, Coca-Cola Brasil, Fibria, General Electric, Gerdau, HSBC, Nestlé e a Unilever, que, em seu conjunto (70 organizações), têm faturamento que compreende cerca de 40% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e que, juntas, empregam em torno de 1 milhão de trabalhadores de forma direta<sup>28</sup>. Diante desses dados, não se pode esquecer que “[...] as organizações, cada vez mais, exercem-se sobre a cultura e a sociedade propondo compreensões de mundo, sociabilidades e modelos a serem seguidos (sistemas de valores e crenças)” (BALDISSERA, 2013, p. 61). Portanto, exercem-se

---

<sup>27</sup> Informações disponíveis em <<http://cebds.org/sobre-o-cebds/quem-somos/>>. Acesso em dezembro de 2015.

<sup>28</sup> Informações disponíveis em <<http://cebds.org/empresas/>>. Acesso em junho de 2016.

no sentido de fazer reconhecer determinados sentidos sobre sustentabilidade, ou seja, os sentidos que interessam a elas.

A crítica ao modelo do *Triple Bottom Line* está no cerne da *corrente de transformação do atual sistema*, o outro viés identificado por Kaufmann (2016), que representa uma ruptura com o sistema capitalista ao considerá-lo causador da crise ambiental que vivemos hoje. Assim, com base em autores como Cechin (2010), Leff (2008) e Morin (2012), Kaufmann (2016) critica os conceitos/modelos como o *Triple Bottom Line*, dentre outros motivos, porque ignoram a complexidade da atual conjuntura e consideram a sustentabilidade quantitativamente, atribuindo os mesmos pesos às questões econômicas e ambientais, sem considerar, dentre outras coisas, a natureza como fator limitador do próprio sistema econômico (KAUFMANN, 2016). Assim, a manutenção de propostas políticas e econômicas tradicionais apenas dão continuidade à ideia de que se deve continuar expandindo a produção, o consumo e as infraestruturas, o que mantém a humanidade em um caminho insustentável.

Como observam Baldissera e Kaufmann (2015), os princípios do sistema econômico tendem a ser os princípios fundantes da própria sociedade ocidental, capazes de atravessar e interferir nos demais sistemas, como o político, o educacional, o cultural e, principalmente, o ecológico. Contudo, o lugar que o sistema econômico assumiu e a significação que ele aciona na sociedade contemporânea são construções socioculturais resultantes, dentre outras coisas, da interação dos sujeitos. Assim, por meio dos processos comunicacionais, a atual configuração econômica foi sendo legitimada, conquistando o caráter central na sociedade contemporânea.

Nessa perspectiva, a significação que foi historicamente objetivada, assumiu certa sedimentação, traduziu-se em representações sociais e práticas cotidianas, (re)constituiu e constitui imaginários, e foi/é permanentemente (re)afirmada mediante processos comunicacionais. Essas concepções, centrais nas redes de significados (cultura, conforme Geertz, 1989), assumem caráter de pressuposto básico, materializando-se em crenças e valores e, em um nível mais visível, em práticas culturais (dentre outras coisas, comportamentos, objetos, regras). (BALDISSERA; KAUFMANN, 2015, p. 4).

Para Leff (2008), a lógica simplificadora e reducionista com a qual a economia continua operando atribui à natureza um valor de mercado, tratando-a como um serviço que está à disposição para que seja utilizada. Entretanto, sob a perspectiva da complexidade e da continuidade da vida, é justamente essa postura que precisa ser revista. Assim, o discurso do desenvolvimento sustentável “simplifica a complexidade dos processos naturais e destrói as identidades culturais para assimilá-las a uma lógica, a uma razão, a uma estratégia de poder para apropriação da natureza como meio de produção e fonte de riqueza” (LEFF, 2008, p. 25).

A noção de desenvolvimento sustentável está constantemente presente no discurso organizacional e materializa-se, portanto, nos relatórios de sustentabilidade. Nesse documento oficial, as organizações apresentam seu ponto de vista, assim como suas ações e planos futuros, quanto aos assuntos relacionados à responsabilidade socioambiental. Por meio do modelo GRI de relatório, amplamente usado no mundo como modelo para o relato de sustentabilidade, estabelecem relações com os públicos que consideram prioritários, a fim de orientar investimentos e, até mesmo, repensar processos.

No capítulo seguinte, será realizada uma breve discussão sobre a ideia de responsabilidade social empresarial e a origem dos relatórios de sustentabilidade. Além disso, será aprofundada a estruturação do modelo GRI de relatório de sustentabilidade e sua perspectiva de diálogo entre organizações e públicos.

## 5 A RESPONSABILIDADE SOCIAL E O RELATO DE SUSTENTABILIDADE

O surgimento do modelo GRI de relatórios de sustentabilidade não se deu por acaso, mas por um contexto que vinha sendo desenhado ao longo das últimas décadas, a partir da construção da ideia de responsabilidade social empresarial. Essa trajetória será apresentada brevemente a seguir, a fim de situar a produção dos relatórios GRI dentro de uma lógica de produção liderada pelas organizações empresariais. Na sequência, discutimos a estrutura do modelo oferecido pela GRI para relatórios de sustentabilidade, com o objetivo de compreender os objetivos do relato, as flexibilizações e possibilidades de apropriação pelas organizações relatoras, em especial no que se refere ao diálogo.

A partir da constituição do modo de produção capitalista, a propriedade privada tornou-se a base do poder da classe empresarial. Assim, a livre-iniciativa e a privatização da produção e distribuição de mercadorias transformaram-se em sinônimo de progresso e liberdade humana, o que colocou os trabalhadores em situações críticas de miséria e desemprego (GUIMARÃES, 1984). A acumulação de capital, mola propulsora da sociedade moderna capitalista, sobrepõe os objetivos econômicos aos objetivos sociais. Com foco na lucratividade, o mercado, concebido inicialmente como fonte de melhoria para a condição humana e garantia de desenvolvimento, deixa a condição humana e social em segundo plano, como explicam Schroeder e Schroeder (2004), transferindo-as para responsabilidade do Estado.

O Estado, por sua vez, não estava preparado para assumir todas essas demandas, o que resultou em uma grave crise de confiança quanto à sua capacidade de administração. Foi nesse

contexto que “a sociedade passou a reconhecer que as empresas, como grandes portadoras e geradoras de riquezas materiais, também deveriam e poderiam assumir uma maior responsabilidade para com a sociedade, assumindo e participando de causas sociais”, situação que concedeu às organizações empresariais um espaço “para participar e influenciar diretamente outras dimensões sociais” (SCHROEDER; SCHROEDER 2004, p. 5). Sobre essa mudança, Guimarães (1984) acredita que, desde a década de 1950, torna-se visível o aguçamento da consciência de cidadania e a força conquistada pelos movimentos de minorias, em especial o movimento ecológico, dando início a uma estratégia de pressão nos donos de empresas por uma maior responsabilidade sobre suas atividades. A sociedade, aos poucos, torna-se mais exigente e consciente dos direitos e deveres legais/éticos/morais das organizações. Essa nova dinâmica contribui com o surgimento do conceito de responsabilidade social nas empresas, já que ele “se vincula à ideia de que as empresas, como os indivíduos, devem ser responsabilizadas por todas as consequências decorrentes de atitudes tomadas”, de forma a proteger e melhorar a qualidade de vida da sociedade (GUIMARÃES, 1984, p. 215).

Para Enriquez (1997, p. 10), a mudança na postura das organizações empresariais deve-se à tentativa de “dar um sentido à sociedade para suprir as deficiências das outras instituições” e, portanto, de tornarem-se mais cidadãs ao liderarem ações que pudessem beneficiar a sociedade. Dessa forma, as organizações passam a encarregar-se não apenas do desenvolvimento da economia, mas também de outros domínios da vida, como o “desenvolvimento social, psicológico e cívico” (ENRIQUEZ, 1997, p. 10).

A crescente participação das organizações no cotidiano social e a cobrança por posturas mais responsáveis e transparentes, dentre outros fatores, contribuíram com o surgimento dos primeiros balanços sociais, ainda na década de 1970, na Europa, conforme será tratado a seguir.

## **5.1 Balanços sociais e relatórios de sustentabilidade**

O primeiro balanço social da história foi publicado em 1972, na França, pela companhia Singer, abrindo caminho para que, em 1977, fosse aprovada a Lei 77.769, tornando obrigatória a publicação de balanços sociais por empresas francesas com mais de 700 funcionários. No contexto brasileiro, o pioneirismo foi da estatal Nitrofértil, localizada na Bahia, que lançou seu balanço social em 1984. Contudo, foi a partir da década de 1990 que a publicação de balanços e relatórios começou a crescer no país, principalmente a partir de 1997, com a campanha lançada por Betinho (e a ONG Ibase, da qual foi um dos fundadores, em 1981)

para convocar as empresas à responsabilidade social. A ONG criou um modelo que incluía dados contábeis, indicadores sociais e ambientais, porém, era baseado em dados quantitativos, sem exigências quanto ao aprofundamento das ações relatadas.

Os balanços sociais são, como afirma Baldissera (2008b), uma resposta às cobranças e exigências socioculturais, portanto, uma arena de tensão permanente entre as organizações e seus públicos, um lugar de autodefinição. Sob a mesma lógica estão conformados os relatórios de sustentabilidade, que atendem a uma demanda crescente por informações sobre a responsabilidade das organizações quanto ao meio ambiente, aos direitos humanos, à diversidade, dentre outras temáticas abarcadas pela ideia de sustentabilidade.

A inclusão de práticas e ações de sustentabilidade em relatórios empresariais passou a ser, desde 2015, uma recomendação da ONU por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)<sup>29</sup>, conforme apresentado na meta número 12.6: “Incentivar as empresas, especialmente as empresas grandes e transnacionais, a adotar práticas sustentáveis e a integrar informações de sustentabilidade em seu ciclo de relatórios”, que é parte integrante do objetivo de número 12: “Assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis”. Considerando o conteúdo do documento é possível inferir que essa recomendação às organizações seria, por conseguinte, uma forma de monitorá-las e cobrá-las por atitudes mais responsáveis. Ao todo, são 169 metas divididas em 17 objetivos que, de acordo com o *site* do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD)<sup>30</sup>, equilibram as três dimensões do desenvolvimento sustentável: a econômica, a social e a ambiental (objetivos também orientados pelo modelo *Triple Bottom Line*). Os objetivos preveem a necessidade de parcerias entre governos, sociedade civil, setor privado, academia, mídia e Nações Unidas para a implementação das mudanças. Ou seja, de acordo com os 17 ODS, todos os atores sociais têm a responsabilidade de ser um agente de transformação para o desenvolvimento sustentável.

Entretanto, mesmo que a finalidade primeira dos relatórios de sustentabilidade pareça ser a prestação de contas à sociedade, torna-se fundamental refletir sobre que estratégias guiam a decisão de dar visibilidade a certas informações (ou não dar) e, ainda, de que forma essas informações são apresentadas. Nesse sentido, observamos que, conforme Baldissera e

---

<sup>29</sup> Em setembro de 2015, mais de 150 líderes mundiais estiveram na sede da ONU, em Nova York, para formalizar uma nova agenda para o desenvolvimento sustentável. Após mais de três anos de discussão foi aprovado, na ocasião, o documento “Transformando nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, composto por “17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)”, que deverão ser adotados por todos os países ao longo de 15 anos, ou seja, até 2030. As informações estão disponíveis em < <http://www.pnud.org.br/ods.aspx> >. Acesso em 19 de março de 2016.

<sup>30</sup> As informações estão disponíveis em < <http://www.pnud.org.br/ods.aspx> >. Acesso em março de 2016.

Kaufmann (2013), em 2013, 74% das organizações já relatavam/apresentavam suas ações, práticas e resultados no formato de relatórios anuais e de sustentabilidade, que têm a estratégia mercadológica como pano de fundo.

Como uma forma de prestação de contas à sociedade, o emprego dos relatórios tende a gerar efeitos de verdade e a ampliar os níveis de credibilidade organizacional em termos de *ethos* discursivo, pois que a sociedade tem exigido mais informações sobre as ações organizacionais e, também, porque a ideia de “relatório” é positivamente valorada pelos públicos/sociedade (BALDISSERA; KAUFMANN, 2013, p. 64).

A partir dos resultados da pesquisa é possível inferir que os relatórios não tenham surgido apenas como uma resposta direta das organizações a demandas por investimentos em causas ambientais e/ou sociais, mas como – e principalmente – atitude estratégica que pudesse contribuir com a formação de uma imagem-conceito favorável à organização.

Essa postura foi possibilitada pelo fato de que o relato sobre responsabilidade social/ambiental foi, por muito tempo, produzido apenas sob o bom senso de cada organização, resultando, por vezes, em falta de clareza nas diretrizes e/ou critérios utilizados na produção das publicações. Assim, além de prejudicar a interpretação do conteúdo, a falta de parâmetros para a apresentação dos dados tornava-se um impeditivo para o acompanhamento sistemático da evolução dos índices, dificultando, inclusive, possíveis tomadas de decisão. A partir dessa demanda pela padronização e aperfeiçoamento dos relatórios, surge o modelo de relatório GRI, objeto dessa pesquisa, que será apresentado com maior detalhamento a seguir.

## **5.2 O modelo de relatório GRI**

Em 1997, nascia a *Global Reporting Initiative* (GRI), instituição internacional independente, sediada em Amsterdam/Holanda, formada por uma rede de empresas, associações civis e outras organizações, com o objetivo de oferecer orientação e suporte para as organizações que desejassem aumentar a qualidade e a eficiência de seus relatórios de sustentabilidade. Para a GRI (2013, p. 3), “O relato de sustentabilidade auxilia as organizações a estabelecer metas, aferir seu desempenho e gerir mudanças com vistas a tornar suas operações mais sustentáveis”; portanto, sob esse ponto de vista, o relatório não deve resumir-se a um relato, mas tornar-se um ponto de partida para transformações na organização sob a perspectiva da sustentabilidade. Nesse sentido, a GRI adota como visão de negócio criar um futuro em que a sustentabilidade seja parte do processo de tomada de decisão das organizações. Para tal, sua

missão é capacitar tomadores de decisão a fim de que estejam aptos a adotar medidas que contribuam com uma economia mais sustentável<sup>31</sup>.

A partir dessas perspectivas, a GRI desenvolveu um modelo para o processo de elaboração de relatórios de sustentabilidade que pudesse ser utilizado por organizações de diferentes portes e setores econômicos, localizadas em qualquer parte do mundo. Na tentativa de assegurar a transparência no processo de relato de sustentabilidade foram criados dez princípios, divididos em dois grupos: quatro para nortear a produção de conteúdo e outros seis com o objetivo de garantir a qualidade do material, conforme segue (GRI, 2013, p. 8-16).

a) Princípios para a produção de conteúdo: devem sempre considerar “as atividades da organização, seus impactos e as expectativas e interesses substantivos de seus *stakeholders*<sup>32</sup> (partes interessadas ou públicos de interesse)”<sup>33</sup> (GRI, 2013, p. 8-13), conforme descrito a seguir:

1. Inclusão de *stakeholders*, segundo o qual a organização deve identificar os públicos com os quais se relaciona e apresentar de que forma respondeu às expectativas e interesses dessas partes;
2. Contexto da sustentabilidade, a partir do qual o relatório deve descrever o desempenho da organização em um contexto maior, relacionando sua situação à realidade local, regional e global, assim como questionando como sua atuação nesses três níveis. Deve-se usar como base conceitos mais amplos de sustentabilidade para discutir o desempenho da organização no contexto de limites e demandas impostos a recursos ambientais ou sociais;
3. Materialidade, no qual a organização inclui em seu relatório tópicos razoavelmente importantes por refletirem seus impactos econômicos, ambientais e sociais e/ou por influenciarem decisões de *stakeholders*. A materialidade é o limiar a partir do qual os aspectos tornam-se expressivos para serem relatados;

---

<sup>31</sup> A visão e a missão da GRI foram traduzidas livremente pela autora, mas estão disponíveis na versão original, em inglês, no endereço da organização: <<https://www.globalreporting.org/Information/about-gri/Pages/default.aspx>>. Acesso em junho de 2016.

<sup>32</sup> A terminologia *stakeholder* é amplamente utilizada pela GRI. No documento G4 – Manual de Implementação, refere-se a “entidades ou indivíduos que tendem a ser significativamente afetados pelas atividades, produtos e serviços da organização ou cujas ações tendem a afetar a capacidade da organização de implementar suas estratégias e atingir seus objetivos com sucesso. O termo inclui organizações ou indivíduos cujos direitos nos termos da lei ou de convenções internacionais lhes conferem legitimidade de reivindicação perante a organização” (GRI, 2013, p. 09).

<sup>33</sup> Manual de implementação GRI-G4. Disponível em: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>>. Acesso em março de 2016.

4. Completude, que significa cobertura ampla a fim de refletir impactos econômicos, ambientais e sociais significativos que possibilitem aos *stakeholders* avaliar o desempenho da organização. Envolve principalmente dimensões de escopo, limite e tempo.
- b) Princípios para a qualidade do relatório: possibilitam que “*stakeholders* realizem avaliações de desempenho consistentes e justas e adotem medidas adequadas” (GRI, 2013, p. 13-16), conforme apresentado a seguir:
1. Equilíbrio, consiste na apresentação de aspectos favoráveis e desfavoráveis da organização, de forma a permitir uma avaliação equilibrada de seu desempenho, evitando influenciar indevidamente uma decisão ou julgamento;
  2. Comparabilidade, a fim de padronizar tanto a coleta dados quanto a divulgação das informações, permitindo que os públicos possam acompanhar alterações de desempenho e analisar a situação de forma consistente;
  3. Exatidão, garantindo que as informações sejam precisas, claras e suficientemente detalhadas para orientar a tomada de decisões;
  4. Tempestividade, ou seja, publicação regular do relatório em um prazo satisfatório para que *stakeholders* tomem decisões fundamentadas;
  5. Clareza, para que o relatório esteja de fácil compreensão, acessível e utilizável por todos os públicos da organização;
  6. Confiabilidade, com o objetivo de que toda a coleta, registro, análise, enfim, que todos os processos utilizados possam ser revisados a fim de garantir a qualidade e materialidade das informações.

No Manual de Implementação dos relatórios GRI, cada um dos princípios apresentados é acompanhado por uma série de testes específicos, que podem ser realizados pela própria organização a fim de observar se a orientação foi seguida. Nesse sentido, percebemos como fundamental a participação ativa da organização no processo de relato; a GRI (2013) acredita que o envolvimento da organização contribui com o amadurecimento de suas reflexões e práticas de sustentabilidade:

Relatórios de sustentabilidade divulgam informações sobre os impactos de uma organização – sejam positivos ou negativos – sobre o meio ambiente, a sociedade e a economia. Assim, eles dão forma tangível e concreta a questões abstratas, ajudando as organizações a compreender e gerir melhor os efeitos do desenvolvimento da sustentabilidade sobre suas atividades e estratégias (GRI, 2013, p. 3).

A fim de atender às novas demandas da sociedade e das próprias organizações, as diretrizes GRI passam por processo de revisão periódica, resultando no lançamento de novas

gerações. O primeiro modelo, o GRI-G1, começou a ser utilizado em 1999; a seguir, vieram G2, G3, G3.1 e, finalmente, a versão G4 – lançada em 2013. No Brasil, a Natura foi a primeira empresa a utilizar o modelo GRI para produzir seu relatório de sustentabilidade, ainda no ano 2000, abrindo caminho para que, a cada ano, mais organizações padronizassem o relato. Em 2014, mais de 200 empresas lançaram seus relatórios GRI no país<sup>34</sup>.

A versão GRI-G4, objeto deste trabalho, tem como diferencial uma preocupação ainda maior com a relevância das informações e a forma como elas serão apresentadas aos principais públicos com os quais a organização se relaciona:

Além de mais amigáveis que as versões anteriores, as Diretrizes G4 enfatizam ainda mais a necessidade de as organizações concentrarem o processo de elaboração do relatório e o produto final em tópicos materiais para suas atividades e principais *stakeholders* (partes interessadas ou públicos de interesse). Esse enfoque na “materialidade” tornará os relatórios mais relevantes, confiáveis e compreensíveis, permitindo que as organizações ofereçam melhores informações a mercados e à sociedade sobre questões relacionadas à sustentabilidade (GRI, 2013, p. 3).

Assim, na construção da matriz de materialidade a GRI aconselha o diálogo entre organização e seus diferentes públicos a fim de eleger os principais assuntos que devem constar no relatório.

### 5.2.1 O princípio da materialidade

Para a GRI<sup>35</sup>, um relato confiável vai muito além de uma lista de informações ou o cumprimento de leis e regulações, pois que converte o que é abstrato em informações tangíveis e concretas, facilita o estabelecimento de objetivos, a medição de desempenho e a gestão da mudança. Nesse sentido, a materialidade ganhou destaque na versão GRI-G4, que orienta as organizações a priorizarem temas que sejam verdadeiramente essenciais para o alcance de seus objetivos de sustentabilidade, considerando, para tal, as demandas apontadas pelos públicos com os quais se relaciona.

Por meio do princípio da materialidade, a GRI aconselha o estabelecimento do diálogo entre a organização e os públicos considerados prioritários a fim de que se possa compreender as necessidades desses públicos, suas percepções e expectativas sobre a organização, identificando quais são suas maiores demandas por informação e prestação de contas. Esse

<sup>34</sup> Informação disponível em <<http://www.fiesp.com.br/indices-pesquisas-e-publicacoes/entrevista-glaucia-terreo-representante-da-global-reporting-initiative-gri-no-brasil-fala-sobre-a-evolucao-dos-relatorios-de-sustentabilidade>>. Acesso em junho de 2016.

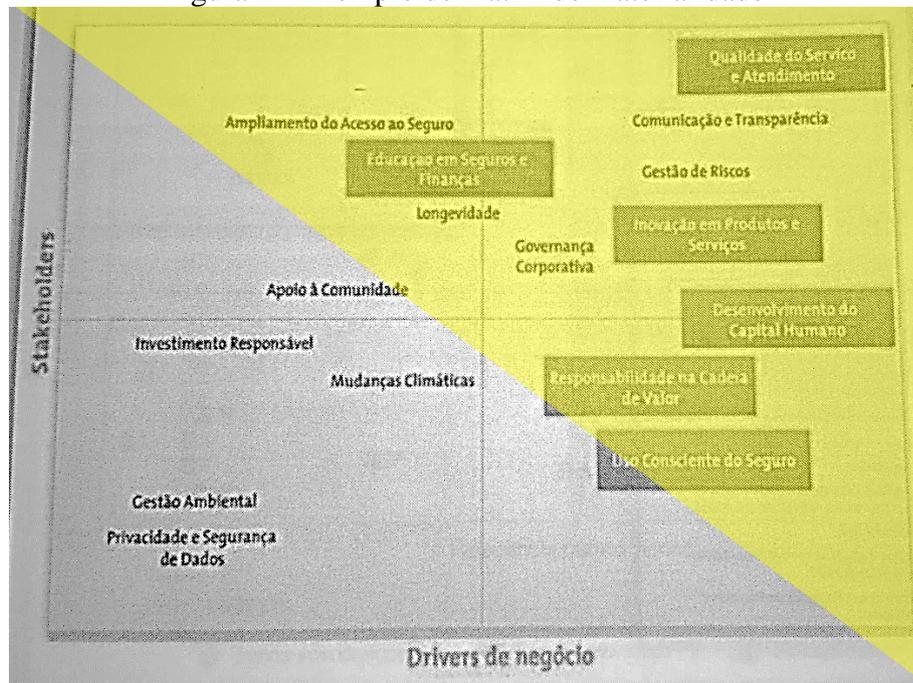
<sup>35</sup> Informações contidas no documento *G4 - Introduction*, em espanhol.

diálogo deve dar origem a uma série de assuntos considerados relevantes por esses públicos, que serão analisados pela própria organização de acordo com os seus objetivos de sustentabilidade.

Ao colocar uma ênfase ainda maior no conceito de materialidade, o G4 encoraja as organizações relatoras a fornecer apenas Divulgações e Indicadores que reflitam seus impactos econômicos, ambientais e sociais, com base em um diálogo com seus stakeholders e uma avaliação dos impactos da organização (GRI FAQ<sup>36</sup>, 2013, p. 11).

O cruzamento entre os assuntos levantados externamente e as prioridades da organização é realizado a partir de um diagrama, chamado matriz de materialidade, conforme exemplo apresentado na Figura 2.

Figura 2 - Exemplo de matriz de materialidade



Fonte: ABERJE (2016)

Na Figura 2, ilustramos a matriz de materialidade construída conforme os padrões indicados pelo modelo GRI-G4. O eixo horizontal representa o valor atribuído pela organização para cada aspecto; já o eixo vertical, representa o valor definido pelos públicos consultados. O cruzamento entre esses dois pontos de vista resulta em uma série de aspectos materiais que podem ser considerados relevantes tanto pelos públicos quanto pela organização e, portanto, devem ser prioridade no relato (área triangular em destaque).

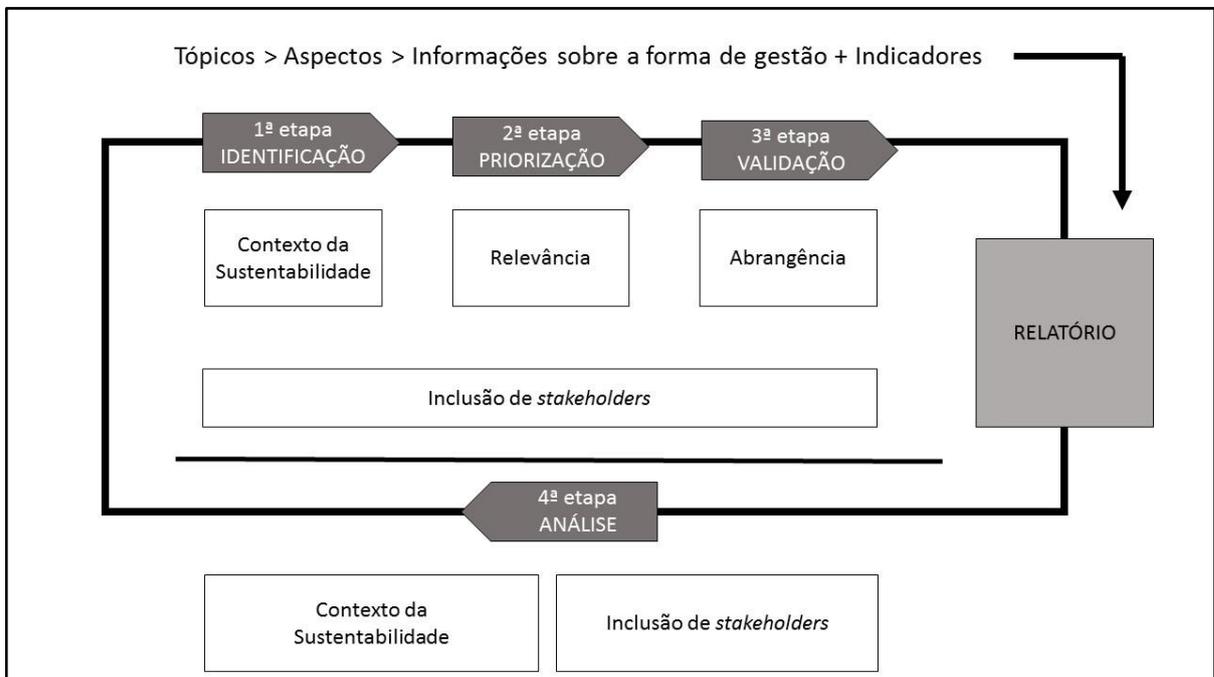
A construção da matriz de materialidade é o ponto de partida para a elaboração do relatório, pois que orienta enfoques e limites sobre o que será apresentado. O relato resultante

<sup>36</sup> Tradução livre, feita pela autora.

do GRI-G4 apresenta, portanto, os aspectos que refletem os impactos econômicos, ambientais e sociais mais significativos sobre a organização, ou seja, aqueles que têm um peso considerável nas avaliações e decisões dos públicos com os quais se relaciona e estão mais alinhados aos objetivos de sustentabilidade da própria organização.

A GRI sugere que a definição dos aspectos materiais seja um processo contínuo, conforme representado no diagrama que segue (Figura 3), originalmente apresentado no documento *G4 Guidelines Reporting Principles and Standard Disclosures*, em inglês. Aqui, reproduzido em português a partir de manual oferecido pela Aberje:

Figura 3 - Fluxo para definição dos aspectos materiais e limites do relato



Fonte: ABERJE (2016)

O fluxo prevê a participação dos *stakeholders* em diferentes etapas, a começar pela identificação dos aspectos materiais a partir do contexto de sustentabilidade da organização. A seguir, é realizada a priorização dos aspectos por critério de relevância para os públicos principais, assim como para a organização. Na etapa de validação, feita pela alta diretoria da organização, são definidos os critérios de abrangência para cada aspecto; além disso, se algum aspecto escolhido como material pelos públicos não receber validação pela diretoria, deve ser feita uma justificativa para a recusa, que será publicada no relatório a fim de atender aos critérios de equilíbrio e transparência. Após a produção do relatório ele deve retornar para análise dos públicos a fim de que avaliem se suas expectativas foram atendidas e se há sugestões para a próxima edição.

A GRI (2013) acredita que não deva ser realizada apenas uma consulta a fim de verificar as expectativas quanto ao relatório, mas deve ser estabelecida uma relação de diálogo constante, possibilitando um aprendizado maior por parte da organização e o aperfeiçoamento de sua visão e práticas de sustentabilidade. Essa participação ativa dos públicos é chamada, pela GRI, de engajamento de *stakeholders*. Observamos, no entanto, que nos materiais disponibilizados para orientação não existem regras explícitas que definam como essa conversa deve ser feita. De acordo com a GRI (2013), as organizações contam com autonomia<sup>37</sup> para eleger a melhor forma de envolver e escutar cada público, podendo valer-se de um ou mesmo de diversos métodos. Assim, não há premissas que estabeleçam a qualidade, profundidade e abrangência do diálogo, abrindo possibilidade para que essa dinâmica sequer se configure como diálogo, mas que possivelmente seja apresentada e reconhecida como tal a partir da publicação do relatório – tendo em vista que muitos dos relatórios são auditados por consultorias externas a fim de validar a consonância das informações com o que foi proposto pela GRI (no caso da amostra analisada nesta dissertação, todos os relatórios foram auditados externamente). Contudo, é possível consultar exemplos de outras organizações a partir de seus relatórios de sustentabilidade, para se ter uma ideia do que está sendo realizado nesse sentido.

A respeito dessa relação entre organização e seus públicos torna-se importante refletir sobre como os sentidos de diálogo se configuram nos relatórios GRI-G4 das organizações selecionadas para esta pesquisa. Partindo de uma situação hipotética, porém comum, podemos pensar que uma organização que não costuma exercitar a escuta e não possui o hábito de se comunicar com seus públicos, dificilmente o fará de forma competente durante a elaboração do material. Portanto, não é possível que a consulta – e não o diálogo com os públicos – tenda a ser abreviada a fim de evitar possíveis questionamentos aos quais a organização não deseja responder?

Essas reflexões serão aprofundadas com apoio dos resultados obtidos na análise dos últimos relatórios de sustentabilidade (modelo GRI) das quatro organizações premiadas pelo Guia Exame de Sustentabilidade selecionadas para este trabalho, conforme apresentado a seguir.

---

<sup>37</sup> Nesse sentido, atenta-se para a flexibilidade oferecida pelos princípios e diretrizes definidos pela GRI, principalmente quanto à forma de apresentação das informações. Acredita-se, portanto, que sempre haverá espaço para estratégias de seleção de imagens, construção de textos ou disposição de informações, lógica que muitas vezes não estará evidente a um olhar pouco familiarizado com os bastidores de produção.

## 6 A NOÇÃO DE DIÁLOGO NOS RELATÓRIOS GRI

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos empregados na coleta e análise dos dados de campo a partir da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo (AC), sob a perspectiva de Bardin (2011). Dessa forma, após serem esclarecidos os procedimentos gerais iniciaremos a apresentação de cada etapa da AC seguida de sua respectiva análise, da seguinte forma: a) Pré-análise: contextualização de cada organização; b) Exploração do material: análise da construção da matriz de materialidade de cada organização, levantamento das ocorrências do termo ‘diálogo’ em cada relatório e posterior classificação de acordo com os sentidos encontrados; e c) Interpretação sobre os sentidos evidenciados.

Conforme destacamos anteriormente, foram selecionados para análise – sob critérios que serão apresentados no item a seguir – quatro relatórios, todos publicados em 2016, produzidos pelas seguintes organizações: Alcoa, Fibria, Itaú e Natura.

Na sequência, ainda neste capítulo, apresentamos a terceira etapa de análise da HP, denominada reinterpretção, de forma a trazer à tona novas reflexões acerca do tema

### 6.1 Procedimentos de análise

Atendendo ao referencial metodológico da Hermenêutica de Profundidade, que indica a necessidade de uma análise formal ou discursiva do objeto com a finalidade de possibilitar sua melhor compreensão, optamos por utilizar a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin (2011). Suas premissas serão apresentadas a seguir, conjugando teoria e prática, por meio da aplicação analítica dos dados empíricos.

#### 6.1.1 A Análise de Conteúdo

Para o desenvolvimento desta dissertação, optamos por empregar a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011) com objetivo de verificar os sentidos de diálogo que se estabelecem a partir das orientações do modelo GRI-G4 de relatório de sustentabilidade e como se configuram nos relatos de organizações selecionadas para esta pesquisa. Nesse sentido, o material sobre o qual nos debruçamos foi distinguido em dois eixos: 1) panorama sobre como as organizações compreendem a relação com seus públicos prioritários e breve descrição das ações promovidas nesse sentido; e 2) as noções de diálogo presentes ao longo do texto, a partir da categorização das ocorrências do termo.

Segundo Bardin (2011, p. 37), a Análise de Conteúdo consiste em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações” realizadas sistematicamente para descrever conteúdos das mensagens a fim de que possam ser feitas inferências sobre o objeto estudado. Essas técnicas, acrescenta a autora (2011), podem ser consideradas a base para a análise, entretanto, oferecem a possibilidade de serem constantemente reinventadas a fim de que possam adequar-se ao domínio e ao objetivo da pesquisa. Para Moraes (1999, p. 02), “Essa análise, conduzindo a descrições sistemáticas, qualitativas ou quantitativas, ajuda a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum”. A partir da Análise de Conteúdo consideramos, portanto, a possibilidade da descoberta de novos sentidos e do aprofundamento das questões que surgem nas marcas de linguagem expressas no conteúdo do relatório. A fim de sistematizar o processo, Bardin (2011) apresenta três fases cronológicas para a AC: 1) A pré-análise; 2) A exploração do material; e 3) O tratamento dos resultados e interpretação.

A seguir, apresentamos cada uma das três etapas, já acompanhadas de informações e reflexões analíticas do objeto empírico.

#### 6.1.1.1 Pré-análise

A pré-análise é a fase de organização das ideias iniciais. A partir de uma “leitura fluante” (BARDIN, 2011, p. 126) é possível conhecer os textos e possibilitar o surgimento de impressões que deverão contribuir com a escolha dos documentos que irão compor o *corpus* analítico e, conseqüentemente, poderão fornecer orientações para a formulação de hipóteses e objetivos.

Nesse trabalho, a seleção do material atende aos critérios da “Regra da representatividade”, proposta por Bardin (2011, p. 127), segundo a qual uma amostragem torna-se rigorosa na medida em que é parte representativa do universo inicial. Para tal, optamos por problematizar os sentidos de diálogo atualizados pelo GRI-G4, em perspectiva da comunicação organizacional.

No projeto de qualificação, apresentado em agosto de 2016, a proposta considerava analisar os relatórios de todas as organizações vencedoras do Prêmio Empresa Sustentável, promovido anualmente pelo Guia Exame de Sustentabilidade (GES), no período de 2008 a 2015, num total de oito empresas: Alcoa, Anglo, Bunge, Fibria, Itaú, Natura, Unilever e Walmart. Essa escolha inicial baseou-se na seleção utilizada por Kaufmann (2016) em sua tese

de Doutorado, ao compreender que se tratavam de organizações premiadas e reconhecidas por suas práticas de sustentabilidade. Além disso, cabe ressaltar que o GES – considerando sua relevância para os gestores e organizações dos diferentes setores, conforme estudos desenvolvidos no grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP) – configura-se como espaço privilegiado para circulação do que está sendo “construído, assumido e propagado como sendo sustentabilidade” (KAUFMANN, 2016, p. 148).

Complementarmente, também estabelecemos como critério de seleção a necessidade de atualidade, isto é, do conjunto dessas oito organizações somente seriam analisados os relatórios publicados em 2016 e referentes ao ano de 2015. Com a aplicação desse critério a amostra foi reduzida para sete relatórios, pois que a Anglo não publicou relatório referente ao ano de 2015. Ressaltamos que a definição pelo ano de 2015 deve-se também ao fato de que a versão GRI-G4 foi proposta em 2013, entretanto, tornou-se obrigatória a partir das publicações produzidas em 2016, com referência a dados de 2015.

Por fim, outro critério utilizado para seleção foi o cumprimento da etapa de verificação independente, na qual a organização contrata auditores externos para validar as informações coletadas e certificar o relatório a partir do cumprimento das orientações fornecidas pela GRI. A partir disso, a Bunge foi retirada da amostra por não ter submetido o relatório à verificação independente. Das seis organizações restantes, Unilever e Walmart também foram descartadas por não terem publicado seus últimos relatórios no modelo GRI-G4. Desse modo, a amostra final consiste nos quatro relatórios GRI-G4 publicados em 2016 (referentes ao ano de 2015) e certificados externamente das seguintes organizações: Alcoa, Fibria, Itaú e Natura.

Dada a definição da amostra, a fim de atender aos objetivos deste trabalho, teremos como referência os procedimentos de exploração, que, conforme destaca Bardin (2011, p. 129), permitem “apreender as ligações entre as diferentes variáveis, funcionam segundo o processo dedutivo e facilitam a construção de novas hipóteses”. Assim, é possível afirmar que a percepção dos sentidos encontrados no material analisado deve ser parte integrante do contexto no qual ele foi produzido, ou seja, de suas condições de produção. A compreensão desse contexto é indispensável, segundo Moraes (1999, p. 03), tendo em vista que a mensagem é uma construção simbólica: “para entender os significados de um texto, portanto, é preciso levar o contexto em consideração. É preciso considerar, além do conteúdo explícito, o autor, o destinatário e as formas de codificação e transmissão da mensagem”.

De acordo com Bardin (2011), o procedimento de codificação permitirá ao pesquisador esclarecer as características fundamentais do texto. Essa codificação, conforme descrita pela autora, é feita por meio de unidades de registro (recorte de conteúdo que será considerado como base para a categorização) e de contexto (tem dimensão superior à unidade de registro a fim de contribuir com o processo de compreensão da significação). Nesse sentido, para a reflexão acerca da ideia de diálogo nos relatórios GRI definimos como unidade de registro a palavra “diálogo”. Quanto à unidade de contexto consideramos os próprios relatórios de sustentabilidade, sendo eles documentos oficiais que possibilitam não apenas a contextualização da ideia de diálogo, a partir da própria palavra, quanto a noção de relação que as organizações dizem estabelecer com os públicos de maior interesse.

Feitas essas considerações, avançamos com a primeira etapa, de pré-análise, na forma de análises-descritivas, a partir de uma breve apresentação das organizações selecionadas no *corpus*. Para essa finalidade, utilizamos prioritariamente dados disponíveis nos relatórios de cada organização; entretanto, de forma secundária e complementar, incluiremos informações oferecidas nos *sites* dessas organizações a fim de compor o histórico de fundação, reconhecimentos e acontecimentos relevantes para reconstruir o contexto de produção dos relatórios.

Importante ressaltar, ainda, que sendo essas informações originadas prioritariamente dos relatórios, mas também dos *sites* oficiais das organizações, estamos conseqüentemente apresentando a visão e as práticas que cada uma delas (Alcoa, Fibria, Itaú e Natura) busca transparecer; não se trata, portanto, de afirmações categóricas, definitivas ou totalizantes.

#### **a. A Alcoa**

A Alcoa, multinacional norte-americana atuante na cadeia produtiva do metal, está dentre as principais companhias do setor. Realiza atividades de mineração, refinaria, redução e fundição, além de produção de energia e de produtos com valor agregado para soluções de engenharia, transporte e construção. No Brasil, instalou-se em 1965 e conta, atualmente, com três unidades produtivas, quatro usinas hidrelétricas, além de três escritórios, um centro de serviços compartilhados e participações na MRN (Mineração Rio do Norte, maior produtora de bauxita do Brasil).

Com vistas à construção de um legado de sustentabilidade, a Alcoa criou no país, em 1990, o Instituto Alcoa, que atua nas comunidades em que está inserida “por meio de projetos

estratégicos e articulados que valorizem e fortaleçam suas potencialidades” (*SITE ALCOA*, 2016)<sup>38</sup>. O Instituto segue diretrizes globais da Fundação Alcoa, criada em 1952 com o propósito de investir em comunidades onde a organização está presente. Internacionalmente, o compromisso com a sustentabilidade é claramente disposto por meio do tripé meio ambiente, saúde e segurança. Conforme informações do *site* da organização, programas inovadores nessas três áreas a tornaram líder “em gestão da terra, gestão de emissões, reciclagem, energia e recursos de conservação e segurança do trabalho” (*SITE ALCOA*, 2016)<sup>39</sup>.

Em 2010, a Alcoa foi eleita empresa do ano em sustentabilidade pelo Guia Exame de Sustentabilidade. Um dos destaques apontados pela revista na divulgação do resultado do prêmio foi a utilização de técnicas que minimizam os impactos ambientais para a exploração de uma mina de bauxita no coração da Floresta Amazônica, atividade que se tornou referência para o setor de mineração (GES, 2010, *online*). Esse histórico contribuiu para que a Alcoa fosse reconhecida, pelo 14º ano consecutivo, como líder em sustentabilidade do setor de alumínio pelo Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI)<sup>40</sup>. No Brasil, a organização é uma sociedade anônima de capital fechado e, por isso, não está na BM&FBOVESPA.

Como integrante de uma multinacional, a Alcoa do Brasil segue as diretrizes de governança definidas pela matriz norte-americana. Entretanto, de acordo com o relatório (ALCOA, 2016), no Brasil, as estratégias de sustentabilidade e de relações comunitárias são orientadas pelo Comitê Corporativo de Sustentabilidade e o Conselho do Instituto Alcoa. Ainda conforme a publicação, “a companhia busca garantir o sucesso financeiro, com excelência ambiental e responsabilidade social, em parceria com os públicos de interesse para apresentar benefícios concretos de longo prazo a acionistas, funcionários, clientes, fornecedores e comunidades onde atua” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 11).

Desde 2003, a Alcoa utiliza o modelo GRI como guia para produção de seu relatório de sustentabilidade, utilizando, inclusive, indicadores da GRI específicos para o setor de mineração. Em 2015, o Relatório de Sustentabilidade da Alcoa foi produzido segundo as diretrizes da GRI-G4, na opção Essencial. O arquivo é disponibilizado em formato PDF no *site*

---

<sup>38</sup> Informações disponíveis em <<http://www.alcoa.com/brasil/pt/instituto.asp>>. Acesso em outubro de 2016.

<sup>39</sup> Informações disponíveis originalmente em inglês, traduzidas livremente pela autora, em <<http://www.alcoa.com/sustainability/en/environment-health-safety.asp>>. Acesso em outubro de 2016.

<sup>40</sup> Informações disponíveis em <<http://www.redesfiopa.org.br/noticias/2199-alcoa-e-reconhecida-pelo-14o.-ano-consecutivo-como-lider-no-indices-de-sustentabilidade-dow-jones.html>>. Acesso em novembro de 2016.

da organização<sup>41</sup>. Entretanto, não foi possível encontrá-lo de forma direta, já que o *site* atual da Alcoa ([www.alcoa.com.br](http://www.alcoa.com.br)) disponibiliza um *link* de acesso ao Relatório de Sustentabilidade 2015, mas, ao fazer *download*, percebemos que o arquivo se refere a 2014. Para acesso ao relatório de 2015 é preciso digitar no Google “alcoa relatório de sustentabilidade 2015” e clicar no *link* <[http://alcoa.p1.inter.alcoa.com/brasil/pt/info\\_page/relatorio\\_de\\_sustentabilidade.asp](http://alcoa.p1.inter.alcoa.com/brasil/pt/info_page/relatorio_de_sustentabilidade.asp)>, que surge na 5ª posição<sup>42</sup>.

As primeiras páginas do relatório já revelam o viés financeiro do relato, com base nas escolhas realizadas para apresentar os destaques de 2015 em forma de números: “A Alcoa apresenta os principais resultados financeiros de 2015, incluindo um mapa de sua atuação no Brasil e o desempenho nos âmbitos social e ambiental” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 3). O texto de abertura, assinado pelo presidente da Alcoa América Latina, Ricardo Sayão, destaca os 50 anos de empresa no Brasil e os 25 anos do Instituto Alcoa, além de recordes de produção, conquista de novos mercados, estratégias de operação e resultados do negócio. No texto seguinte, de introdução ao relatório, são apontadas mudanças realizadas nos negócios no Brasil, além de números de receita (queda de 11% em relação a 2014) e lucro líquido (queda de 96%), que revelam um período negativo para as finanças da organização.

### ***b. A Fibria***

A Fibria é uma empresa brasileira criada em 2009 a partir da incorporação da Aracruz (fundada em 1967) pela VCP (fundada em 1988), empresa do ramo de papel e celulose do Grupo Votorantim (*SITE FIBRIA*, 2016)<sup>43</sup>. De acordo com o *site* da organização, ela é líder mundial na produção de celulose de eucalipto, está presente em diferentes estados brasileiros e possui aliança com organizações de outros países, atuantes no mesmo ramo de atividade, como a canadense Ensyn, parceira no desenvolvimento de combustíveis renováveis a partir de madeira e biomassa, e a finlandesa Stora Enso.

---

<sup>41</sup> Arquivo disponível em <[http://alcoa.p1.inter.alcoa.com/brasil/pt/resources/pdf/relatorios\\_sustentabilidade/Alcoa\\_RS2015.PDF](http://alcoa.p1.inter.alcoa.com/brasil/pt/resources/pdf/relatorios_sustentabilidade/Alcoa_RS2015.PDF)>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>42</sup> Endereço e posição verificados em dezembro de 2016.

<sup>43</sup> Informações disponíveis em: <<http://www.fibria.com.br/>>. Acesso em novembro de 2016.

Para a Fibria, o papel é um fator representativo da qualidade de vida, já que seu consumo “é um importante indicador do grau de desenvolvimento socioeconômico de um país ou de uma região” (*SITE FIBRIA*, 2016)<sup>44</sup>. A partir dessa visão, a organização assume a responsabilidade de atender, de forma sustentável, a uma demanda global e crescente por papel. Dentre os países para os quais exporta está a China, por exemplo, que representa um vasto mercado consumidor.

A partir do fornecimento da celulose de eucalipto como principal matéria-prima para a fabricação de papel, a Fibria diz procurar contribuir com uma sociedade sustentável a partir da eficiência econômica, responsabilidade social e ambiental de suas operações (*RELATÓRIO FIBRIA*, 2016). Como resultado desse investimento em sustentabilidade, em 2017 a Fibria integrará, pelo nono ano consecutivo, a carteira do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA<sup>45</sup> (*SITE FIBRIA*, 2016)<sup>46</sup>.

Em 2014, a Fibria foi eleita empresa sustentável do ano pelo Guia Exame de Sustentabilidade. De acordo com o presidente, Marcelo Castelli, a trajetória da empresa é guiada pela sustentabilidade, “que começa com o plantio do eucalipto, passa pelo manejo da floresta e evolui para o relacionamento com as comunidades vizinhas, o apoio a projetos sociais e ambientais que aliam preservação e geração de trabalho e renda, e o diálogo transparente e contínuo” (*SITE FIBRIA*, 2016)<sup>47</sup>. De acordo com matéria publicada pelo GES (2014, *online*)<sup>48</sup>, é justamente o diálogo o principal argumento para a escolha da organização como empresa destaque do ano. A entrevista com o presidente do Conselho de Administração, José Penido, deu origem à chamada de destaque na reportagem especial do Guia: “Decidida a se livrar de uma herança maldita – os conflitos intermináveis com comunidades próximas às suas operações –, a fabricante de celulose Fibria coloca o diálogo com esses públicos no centro de sua estratégia

<sup>44</sup> Informações disponíveis em: <<http://www.fibria.com.br/institucional/sustentabilidade>>. Acesso em dezembro de 2016.

<sup>45</sup> O ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial – é uma ferramenta para análise das empresas listadas na BM&FBOVESPA sob a perspectiva da sustentabilidade corporativa. Anualmente é definida uma carteira de ações emitidas pelas empresas melhor avaliadas pelo ISE. O número de empresas representadas na carteira pode variar de ano a ano, mas gira em torno de 40. Essa carteira serve como fundo de investimentos que valoriza organizações que investem em sustentabilidade. Portanto, estar na carteira do ISE é uma forma de ser reconhecida pelo mercado como empresa sustentável.

<sup>46</sup> Informação disponível em: <<http://www.fibria.com.br/midia/releases/fibria-e-selecionada-para-a-carteira-global-do-indice-dow-jones-de-sustentabilidade>>. Acesso em dezembro de 2016.

<sup>47</sup> Informações disponíveis em <[http://www.fibria.com.br/web/pt/midia/releases/release\\_2014nov06a.htm](http://www.fibria.com.br/web/pt/midia/releases/release_2014nov06a.htm)>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>48</sup> Informações disponíveis em <<https://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2014a>>. Acesso em novembro de 2016.

de negócio” (GES, 2014, *online*, p. 46)<sup>49</sup>. Segundo Penido, foram mais de R\$70 milhões investidos no relacionamento com os públicos da empresa, o que envolvia situações graves de conflito com populações indígenas e grupos do MST (GES, 2014, *online*).

De acordo com reportagem do GES (2014, *online*)<sup>50</sup>, a decisão da Fibria em mudar a maneira de relacionar-se com os *stakeholders*<sup>51</sup> ocorreu em 2009, quando percebeu que continuaria tendo muitos prejuízos por conta dessas situações de conflito. A partir daí, conta a matéria, a organização apostou em conhecer melhor a realidade das comunidades impactadas pelo seu negócio e investir na negociação com os líderes dos movimentos, decidindo, inclusive, pela cedência de terras e proposição de novos formatos de parceria, conforme o interesse de cada comunidade.

O conteúdo de abertura do Relatório Fibria destaca números importantes do negócio para justificar que 2015 foi um ano de grandes conquistas: novos projetos, lucro obtido, dividendos, investimento em projetos sociais, dentre outros. Na sequência, a partir da visão de José Penido, presidente do Conselho de Administração, a Fibria deixa claro seu posicionamento ao assumir-se como parte integrante das soluções para os problemas climáticos e, por isso, demonstra a intenção em liderar encontros sobre mudanças no clima. De acordo com o executivo, o modelo de negócio da empresa está baseado no conceito de valor compartilhado, ou seja, na construção de valor por meio de relacionamentos, em que o foco não está concentrado no retorno aos acionistas, mas também no retorno dado a outros grupos que se relacionam com a organização (RELATÓRIO FIBRIA, 2016).

A Fibria começou a utilizar o modelo GRI para relato de sustentabilidade em 2009, mas ainda de forma parcial. Em 2011, adotou o modelo GRI-G3.1 na versão essencial. Para a edição de 2015, o relatório foi elaborado a partir da metodologia GRI-G4, nível abrangente. O Relatório 2015 foi disponibilizado em uma versão digital, que pode ser acessada no próprio *site* da organização, e em outras quatro versões, todas em formato PDF, divididas da seguinte forma: uma versão com o relatório completo e outras três versões infografadas, direcionadas a clientes,

---

<sup>49</sup> Informações disponíveis em <<https://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2014a>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>50</sup> Informações disponíveis em <<https://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2014a>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>51</sup> Verificamos que, no relatório da Fibria, os termos *stakeholders* e públicos estratégicos são utilizados como sinônimos.

comunidades e público em geral, a fim de oferecer, de forma mais simplificada, informações específicas para cada grupo.

De acordo com o texto de introdução (RELATÓRIO FIBRIA, 2016), o desenvolvimento do relatório é um processo ainda em evolução e, por isso, a organização busca considerar a opinião de auditores, especialistas em sustentabilidade e também dos empregados. Para a definição dos conteúdos há uma comissão formada por representantes de diferentes áreas da empresa, responsável também pelo aprimoramento do documento. “Um dos principais objetivos desse grupo, na construção do Relatório 2015, foi trazer mais equilíbrio entre os aspectos positivos e negativos dos assuntos abordados e mais concisão ao documento em todas as suas versões” (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 04).

O envolvimento de diferentes públicos na construção e avaliação do relatório tem como origem a intenção da Fibria em mostrar que a valorização dos relacionamentos e o investimento no diálogo estão presentes na forma como os negócios são conduzidos. Marcelo Castelli, presidente, afirma que, antes do engajamento, é preciso haver um elo mínimo de confiança, construído pelas pessoas: “pessoas é que possibilitam as conexões e fazem a diferença” (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 14).

O capítulo intitulado “Diálogo com nossos públicos” apresenta, portanto, a visão da Fibria sobre o que oferece e o que espera dessas relações, a partir da apresentação de iniciativas desenvolvidas aos seus principais públicos de interesse: empregados e terceiros, acionistas, fornecedores, comunidades, clientes, mídia e governo. O texto de abertura do capítulo trata sobre o compromisso da organização em gerar e compartilhar valor com todos os seus públicos, e não apenas com acionistas, contribuindo para a construção da sua reputação. A Fibria acredita, também, que o nível de aprovação que a sociedade lhe confere é resultado de suas práticas em sustentabilidade. Foi a partir dessa compreensão, afirma, que o diálogo se transformou em uma das fortalezas do negócio.

De acordo com a organização, aprender a dialogar com públicos tão diferentes foi essencial para que programas e ações sociais fossem colocadas em prática. Assim, o relatório explica que a capacidade de diálogo da Fibria tem sido aperfeiçoada desde que ela compreendeu não ter conhecimento suficiente para conviver e sugerir soluções frente à diversidade cultural. A ideia de diálogo surge frequentemente em meio ao texto do relatório, relacionada a diferentes contextos e formas de estabelecer conexões. Torna-se fundamental, portanto, a análise de cada

ocorrência a fim de identificar o potencial dialógico das situações relatadas, conforme será apresentado na etapa seguinte da AC, de exploração do material.

### **c. O Itaú**

O Itaú tem suas origens em negócios familiares. Sua história começou em São Paulo, em 1945, ainda sob o nome de Banco Central de Crédito<sup>52</sup>. Uma de suas maiores operações foi a compra do Unibanco, em 2008. Até hoje, os descendentes das duas instituições ocupam posições-chave na organização.

O posicionamento institucional do Itaú transmite claramente uma ideia de valorização das pessoas, em especial clientes e funcionários. Esse viés humano parece ser uma tentativa do banco em minimizar o viés financeiro e competitivo esperado de uma instituição bancária. Em seu *site* institucional (*SITE* ITAÚ, 2016)<sup>53</sup>, o Itaú diz reconhecer e agradecer a contribuição das pessoas para o sucesso do banco. Nesse sentido, a organização Itaú define-se como “O banco que quer mudar a vida das pessoas para melhor” (*SITE* ITAÚ, 2016)<sup>54</sup>. Em outra página, chamada Cultura corporativa<sup>55</sup>, apresenta sete valores e afirma que “traduzem o que somos e que nos guiam rumo ao banco dos sonhos”, dentre eles, “Gente é tudo pra gente: Tudo o que realizamos é por meio de gente. Gente de talento, que gosta de trabalhar em um ambiente de colaboração, meritocracia e alta performance” (*SITE* ITAÚ, 2016)<sup>56</sup>.

O Itaú Unibanco é um banco nacional, mas de atuação global. No Brasil, integra a carteira do ISE, da BM&FBOVESPA, pela 12ª vez consecutiva, ou seja, desde o início do índice. Dentre outros reconhecimentos, foi eleito empresa sustentável do ano de 2013 pelo Guia Exame de Sustentabilidade por iniciativas como a concessão de crédito a microempreendedores que não têm condições de comprovar renda, por utilizar os riscos socioambientais das empresas como critério para empréstimo de grandes quantias e criar novas formas para solucionar problemas dos clientes, revertendo altíssimos índices de reclamação nos Procons, por exemplo

<sup>52</sup>Informações disponíveis em <[http://g1.globo.com/Noticias/Economia\\_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-HISTORIAS+DE+ITAU+E+UNIBANCO+SAO+MARCADAS+POR+AQUISICOES+E+FUSOES.html](http://g1.globo.com/Noticias/Economia_Negocios/0,,MUL847595-9356,00-HISTORIAS+DE+ITAU+E+UNIBANCO+SAO+MARCADAS+POR+AQUISICOES+E+FUSOES.html)>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>53</sup> Informações disponíveis em <<https://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>54</sup> Informações disponíveis em <<https://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos/apresentacao/>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>55</sup> Informações disponíveis em <<https://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>56</sup> Informações disponíveis em <<https://www.itaú.com.br/sobre/quem-somos/cultura-corporativa/>>. Acesso em novembro de 2016.

(GES, *online*, 2013). Além disso, o Itaú compõe o Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) desde 1999.

O Relatório Anual Consolidado 2015, como é chamado o relatório de sustentabilidade, está disponível em formato PDF<sup>57</sup> e foi construído a partir da opção essencial. Desde 2004 o Itaú utiliza-se da metodologia GRI para relatar sua performance em sustentabilidade. Conforme descrito no *site* do Itaú, a visão do banco tem a sustentabilidade como foco: “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” (*SITE ITAÚ*, 2016)<sup>58</sup>. Nesse sentido, explica o texto, o banco acredita ser um agente de transformação da sociedade por meio de atitudes que contribuam “para que as pessoas e empresas tenham relações mais saudáveis com o dinheiro. Buscamos transparência em nosso negócio, construindo relacionamentos equilibrados e perenes” (*SITE ITAÚ*, 2016)<sup>59</sup>.

A estratégia de sustentabilidade nos negócios do Itaú está dividida em três direcionamentos – Educação financeira, Riscos e oportunidades socioambientais, Diálogo e transparência –, claramente descritos no capítulo Sustentabilidade do Relatório.

Quanto ao item Diálogo e transparência, foco dessa pesquisa, a organização acredita na importância da

promoção de iniciativas que visam a estabelecer um relacionamento contínuo e transparente com os nossos *stakeholders* internos e externos. Acreditamos que, por meio do compartilhamento de práticas, resultados, conhecimento e também da promoção de diálogo com diferentes audiências, podemos inspirar iniciativas e impulsionar transformações na sociedade e em nossos negócios (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 360).

Além disso, o Itaú acredita “manter o diálogo com os vários setores diferentes da sociedade, antecipando tendências e desenvolvendo uma agenda positiva” (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 360). Nesse sentido, o banco realiza uma série de iniciativas que, conforme acredita, potencializam o diálogo e a transparência, como geração de conteúdo (o Itaú realiza e apoia estudos e pesquisas relacionadas à sustentabilidade) e participação em índices do mercado de capitais (como o Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI), o ISE, entre outros).

Já no item Engajamento de *stakeholders* são apresentadas as formas com que o banco se relaciona com cada um dos seus públicos prioritários: colaboradores, clientes, acionistas, sociedade e fornecedores.

---

<sup>57</sup> Disponível no endereço <[https://www.itaubr.com.br/\\_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau\\_RAC\\_2015\\_port.pdf](https://www.itaubr.com.br/_arquivosstaticos/RI/pdf/pt/Itau_RAC_2015_port.pdf)>. Acesso em setembro de 2016.

<sup>58</sup> Informações disponíveis em <<https://www.itaubr.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>59</sup> Informações disponíveis em <<https://www.itaubr.com.br/sustentabilidade/>>. Acesso em novembro de 2016.

Além dos processos de engajamento direcionados a temas específicos, contamos com diversos instrumentos que objetivam a envolver e manter o diálogo contínuo com os nossos *stakeholders*, tais como *workshops*, publicações, palestras, pesquisas, reuniões públicas e mídias sociais. Contamos com canais para contatos específicos em nosso *site*, e-mails e linhas telefônicas exclusivas voltadas ao atendimento da imprensa e meios de comunicação, serviço de Ouvidoria e órgãos de defesa do consumidor, dentre outros (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 361).

Dessa forma, o Itaú apresenta em seu relatório uma descrição sobre como estabelece relações com os públicos de relacionamento prioritário. Para cada um, existe uma tabela listando as formas de relacionamento, a descrição e a frequência com que acontece. O grau de envolvimento e aprofundamento é bastante variável, pois, conforme visto, abrange desde o envio de recomendações sobre boas práticas sociais e ambientais por e-mail, realizada uma vez por ano a todos os fornecedores, até canais de comunicação e encontro entre lideranças do banco, por exemplo. Nesse sentido, acreditamos que a análise das ocorrências do termo ‘diálogo’ ao longo do relatório, conforme será apresentado no item de exploração, poderão trazer à tona outras perspectivas de interpretação.

#### ***d. A Natura***

Fundada em 1969, a Natura já inicia suas operações por meio da venda direta, a fim de capilarizar a distribuição de seus produtos e constituir uma rede viva de relações. A aposta da companhia nesse modelo de negócio se mantém até hoje por meio de 1,37 milhão de Consultoras Natura no Brasil e 505 mil nas operações internacionais (Argentina, Chile, Colômbia, França, México e Peru) (RELATÓRIO NATURA, 2016). Assim, a Natura se posiciona como uma organização que acredita na força e na riqueza das interações humanas e que se constitui por uma cultura focada no desenvolvimento sustentável de toda a sua rede de relações.

O histórico dessas relações tem como marco inicial o ano de 1999, em que a empresa inicia o contato com pequenos agricultores e famílias extrativistas para fornecimento de insumos da biodiversidade. Em 2004 a Natura faz sua abertura de capital na BM&FBOVESPA. Em 2006, são encerradas as pesquisas com animais e, no ano seguinte, a Natura lança um programa de carbono neutro no qual se compromete a reduzir a emissão de CO<sub>2</sub> em toda a cadeia produtiva. O Programa Amazônia é lançado em 2011, com o objetivo de transformar a região em um polo de inovação, tecnologia e sustentabilidade. Já em 2014 é inaugurado um

Ecoparque em Benevides (PA), complexo industrial para geração de negócios sustentáveis a partir da biodiversidade amazônica.

A Natura está presente na carteira do ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial da BM&FBOVESPA desde a criação, completando 12 anos. Em 2008, foi reconhecida pelo Guia Exame de Sustentabilidade (GES) como empresa sustentável do ano. Os argumentos para a escolha, de acordo com a revista, foram a capacidade da empresa em unir objetivos de negócio e responsabilidade socioambiental em uma única estratégia. De acordo com o GES (*online*, 2008), desde seu nascimento, a Natura preocupou-se com responsabilidade social ao mesmo tempo em que atendeu às expectativas do mercado, investindo constantemente em novos produtos e soluções com foco em sustentabilidade.

De acordo com as informações trazidas no relatório (2016), a inovação é vista pela Natura como um dos pilares necessários para o alcance de um modelo de desenvolvimento sustentável. Recentemente a empresa recebeu, também, o prêmio ambiental da Organização das Nações Unidas (ONU), os Campeões da Terra 2015, na categoria Visão Empresarial (RELATÓRIO NATURA, 2016). De acordo com o diretor-executivo do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), Achim Steiner, a Natura é um exemplo de modelo de negócio em que sustentabilidade e empreendedorismo andam juntos (*SITE NATURA*, 2016)<sup>60</sup>. Além disso, a empresa participa, pelo segundo ano consecutivo, do Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI).

Há 15 anos a Natura utiliza as diretrizes da GRI para produzir seu relatório de sustentabilidade. O Relatório Anual 2015 está disponível para *download* no *site* da organização<sup>61</sup>, acompanhado do caderno de indicadores do GRI.

O texto de introdução do relatório, com uma mensagem dos fundadores, destaca episódios ocorridos em nível mundial e nacional que simbolizam a emergência de novos tempos e a necessidade de coragem para a promoção de mudanças baseadas na ética.

Para encontrar soluções diante da complexa rede de interesses que nos une, é importante estarmos abertos à cooperação, ao contraditório, ao diálogo. Somente assim teremos condições de estabelecer um novo consenso, que seja tolerante diante das diferenças e promova um desenvolvimento justo e sustentável. [...] Apoiados na crença da força das relações e da

<sup>60</sup> Informações disponíveis em <<http://www.natura.com.br/e/natura-e-reconhecida-com-principal-premio-ambiental-da-onu>>. Acesso em novembro de 2016.

<sup>61</sup> O conteúdo pode ser acessado por meio dos seguintes endereços: Relatório completo <[http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015\\_fo.pdf](http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015_fo.pdf)> e Caderno de Indicadores <[http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015\\_cadernoindicadores\\_natura.pdf](http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra2015_cadernoindicadores_natura.pdf)>.

interdependência, conquistamos em 2015 os resultados de sermos uma empresa com uma rede global, esforço que começou no final da década 80, com nossas primeiras Operações Internacionais (RELATÓRIO NATURA, 2016, p. 06).

A Natura deixa clara, em diferentes momentos do relatório, a importância do relacionamento para o seu negócio. Essa perspectiva tem em sua origem, possivelmente, o modelo de venda direta, adotado desde o início da companhia. No texto, é possível perceber que a ideia de relação está fortemente marcada, apesar de o termo ‘diálogo’ não ser citado de forma tão frequente quanto em outros relatórios analisados.

A este ponto, após realizada essa etapa de análise dos relatórios GRI e, também, de outros dados relevantes dessas quatro organizações, particularmente coletados em seus *sites* institucionais, os quais também servem para inseri-las em seus contextos específicos, permitindo que se ampliem e qualifiquem os processos interpretativos, conforme a HP, podemos inferir que, sob o viés dos relacionamentos, apesar de serem organizações de diferentes portes e variados mercados de atuação, seu discurso apresenta muitos pontos em comum, particularmente com a intenção de fazer o leitor crer que suas posturas e ações contribuem de modo fundamental para que sejam criadas/estabelecidas relações com seus *stakeholders*. Além disso, é possível perceber, nos meandros do texto, forte crença das organizações de que essas relações são constituídas a partir de valores como transparência e democracia.

Desenvolvido esse panorama analítico-descritivo de apresentação e contextualização das organizações em estudo, fundamental para os objetivos desta pesquisa, a seguir apresentamos uma análise mais aprofundada sobre os sentidos de diálogo presentes nos relatórios de sustentabilidade.

#### 6.1.1.2 Exploração do material: as matrizes de materialidade e os sentidos de diálogo nos relatórios GRI

Neste item, atenderemos à segunda etapa da técnica de Análise de Conteúdo, que consiste, essencialmente, em “operações de codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas” (BARDIN, 2011, p. 131). Tendo em vista que o diálogo entre organização e seus públicos é sugerido pela GRI na etapa de construção da matriz

de materialidade<sup>62</sup>, apresentamos a seguir a metodologia adotada por cada uma das quatro organizações nesse processo, com base no que foi relatado. A fim de qualificar as inferências sobre o material, simultaneamente à descrição da construção da matriz de materialidade, e do histórico desse processo na organização, incluiremos já algumas reflexões.

Após essa descrição analítica, apresentaremos nossas considerações sobre as ocorrências do termo ‘diálogo’ e os sentidos acionados por ele no contexto de cada publicação. A partir desses dados, realizamos a categorização dos dados e inferências a fim de cumprir com a segunda etapa da Análise de Conteúdo, seguindo a proposta de Bardin (2011).

#### *a. A Alcoa*

O princípio da materialidade passou a ser utilizado como norte para a gestão da sustentabilidade em 2006, quando foram definidas as questões mais relevantes a serem consideradas pela organização. De acordo com o relatório, a identificação foi feita em conjunto com funcionários, clientes, fornecedores, representantes do governo e ONGs, por meio de uma pesquisa (que não foi detalhada no texto do relatório), dando origem a sete temáticas: “cadeia de valor”; “acesso à energia e seu uso eficiente”; “desenvolvimento local e regional”; “gestão e desenvolvimento de pessoas”; “estratégia das relações do trabalho”; “gestão ambiental de resíduos, efluentes e emissões”; e “conservação dos recursos naturais e da biodiversidade”. Além disso, todas essas temáticas materiais são interligadas por dois temas transversais: “diálogo com partes interessadas”; “transparência e responsabilidade”, conforme se pode ver na Figura 4.

---

<sup>62</sup> O princípio da materialidade, conforme já foi apresentado no item 5.3.1 deste trabalho, de acordo com a GRI (2013), orienta as organizações a priorizarem temas que sejam verdadeiramente essenciais para o alcance de seus objetivos de sustentabilidade, considerando, para tal, as demandas apontadas pelos públicos com os quais se relaciona. A matriz de materialidade reúne esses temas e, de forma visual, revela como eles serão priorizados pela organização.

Figura 4 - Temas materiais e transversais para gestão da sustentabilidade



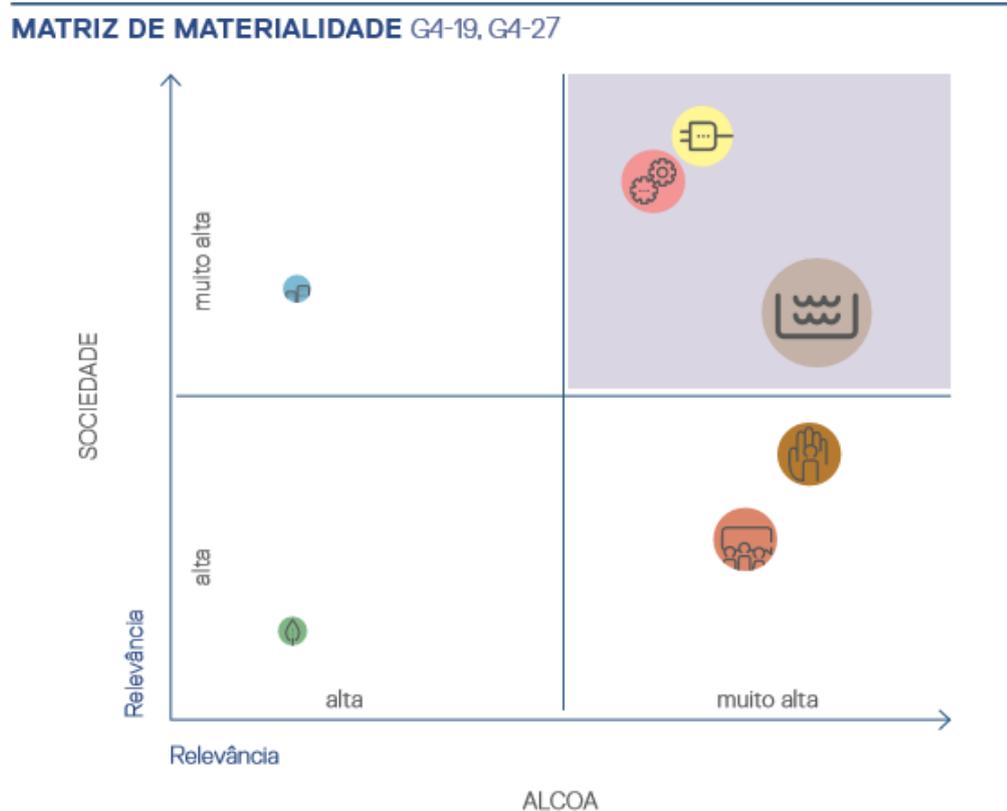
Fonte: Relatório Alcoa (2016, p. 12)

De acordo com a organização, a matriz de materialidade, reproduzida na sequência pela Figura 5, é permanentemente atualizada a fim de incorporar as percepções dos *stakeholders* à estratégia de sustentabilidade, cruzando percepções de grupos internos e externos à organização. A primeira matriz de materialidade foi apresentada no Relatório de Sustentabilidade 2007/2008. Posteriormente, entre os anos de 2009 e 2010, “ocorreu uma nova consulta aos *stakeholders* e a revisão da lista de temas materiais foi realizada em 2011” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 12). Para o relatório de 2012 “foram consultados dez representantes dos diferentes grupos de interesse direto, a fim de levantar a percepção sobre o conteúdo do relatório anterior, a estratégia de sustentabilidade 7+2 e os compromissos assumidos pela Alcoa para tratar esses temas” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p.12).

A descrição da construção da matriz de materialidade da Alcoa dá a entender a disponibilidade da organização em receber a contribuição dos públicos com os quais se relaciona. Entretanto, a forma com que se dá essa contribuição não é esclarecida. O texto do relatório utiliza-se do termo “pesquisa” e, a seguir, “consulta”, sem detalhamento da

metodologia aplicada. A única referência presente, localizada nas páginas finais do relatório, diz respeito à realização de entrevistas com profissionais de áreas vitais para a empresa: “Para a priorização dos conteúdos e a seleção de indicadores, a Alcoa utilizou a matriz de materialidade, que elenca os principais temas estratégicos e prioritários para a empresa e para seus *stakeholders*. Também foram realizadas entrevistas com profissionais de áreas-chave da empresa” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 52). A reprodução da matriz de materialidade da Alcoa pode ser vista a seguir, na Figura 5.

Figura 5 - Matriz de materialidade da Alcoa



Fonte: Relatório Alcoa (2016, p.13)

Outras abordagens são realizadas a partir dos termos “parcerias”, “alianças” e “engajamento”, conforme o trecho a seguir:

O objetivo da companhia em estabelecer parcerias e alianças importantes com comunidades, instituições acadêmicas, poder público, entidades e demais setores da sociedade civil é aprimorar os projetos ligados à sustentabilidade. Nesse sentido, exerce o engajamento nas entidades: Programa Brasileiro GHG Protocol; Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (Cebds) [...] (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 13).

Percebemos, contudo, que a forma como se dão essas relações não é descrita; é apenas informada a intenção, tornando as afirmações vagas e superficiais. Por meio da divisão de capítulos é possível perceber que a Alcoa direciona seus esforços a três grupos prioritários: clientes, fornecedores e empregados. As iniciativas desenvolvidas para cada um deles serão descritas a seguir, a fim de contribuir com a contextualização da análise.

No capítulo intitulado “Relacionamento com clientes”, por exemplo, é possível ter alguns indícios de como a organização compreende a ideia de relacionamento. O foco do texto está na pesquisa anual de satisfação, utilizada mundialmente em todas as operações com o objetivo de qualificar o atendimento oferecido. Trata-se de um levantamento em que “os entrevistados atribuem notas de 0 a 10 quanto à sua disposição para recomendar a empresa para alguém. O resultado se baseia na diferença entre o percentual de promotores e o de detratores” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 18). De acordo com a organização, essa é uma das ferramentas utilizadas para gestão de clientes – as outras não são abordadas no texto. Assim, é possível afirmar que o relacionamento com cliente está diretamente associado à experiência que ele teve com a empresa, mesmo que essa experiência não tenha obrigatoriamente se transformado em um relacionamento. Pode ter sido apenas um momento de contato, uma situação específica que ocorreu e atendeu ou não suas expectativas.

Outro público relevante para a Alcoa é formado pelos fornecedores. O capítulo “Gestão de fornecedores” apresenta os cuidados que a organização mantém na contratação de fornecedores a fim de atender a critérios como preço, qualidade e respeito ao meio ambiente. Outro foco da organização, de acordo com o relatório, é o investimento em fornecedores locais, a fim de contribuir com o desenvolvimento das comunidades em que atua. Importante ressaltar que no texto não há referência à forma como a Alcoa se relaciona com esses fornecedores além de exigências quanto à legislação e à qualidade na entrega de produtos e serviços.

O terceiro grupo prioritário, de acordo com o relatório, é aquele composto pelos profissionais da empresa. O capítulo “Pessoas” é dedicado a esse público, e apresenta a forma como a Alcoa diz investir na valorização do funcionário, o que “passa pelo estímulo ao aprendizado contínuo e à troca de experiências entre os profissionais” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 22). Posteriormente, no item “Engajamento”, é apresentada a pesquisa anual, que tem por objetivo “medir o nível de engajamento e ouvir a opinião dos funcionários sobre o ambiente de trabalho” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p.24). O método utilizado é um questionário online, composto por 50 questões que avaliam 11 dimensões da experiência do funcionário, além da visão da liderança, o compromisso com a comunidade, a diversidade, o meio ambiente, a

saúde, a segurança e a valorização de pessoas. Nesse trecho, ganha destaque o resultado da pesquisa realizada em 2015: o índice de engajamento com a organização, dentre os profissionais que participaram da pesquisa, é de 89%. Na visão da Alcoa, esse resultado demonstra a “consistência do trabalho desenvolvido pela companhia na gestão de pessoas” (ALCOA, 2016, p. 24). O capítulo segue apresentando números da área de Recursos Humanos e iniciativas relacionadas à saúde e à segurança dos profissionais.

Mesmo a partir de um olhar ainda panorâmico sobre o que é apresentado em cada um dos três capítulos nota-se um forte investimento em iniciativas que tenham a melhoria de desempenho e o retorno financeiro como foco, sob uma perspectiva de curto e médio prazo, no máximo. Não são relatadas ações que visem a criação de um relacionamento a longo prazo, que esteja baseado na troca, na discussão, na construção conjunta, por exemplo. Entendemos que o diálogo, tema transversal na matriz de materialidade e, portanto, um balizador para todas as iniciativas desenvolvidas, não está presente na forma como a organização estabelece e cultiva um relacionamento com esses públicos prioritários, ao menos se considerarmos a perspectiva de diálogo que norteia esta dissertação. Por outro lado, conforme se pode inferir do relatório, a organização tende a acreditar que o diálogo acontece. Entretanto, a intenção parece não se concretizar e ocorrer apenas no relato da fala oficial. De acordo com o relatório, o diálogo deve nortear as decisões da Alcoa quanto aos seus investimentos e ações em sustentabilidade. Apesar dessa posição de destaque, o termo ‘diálogo’ pouco aparece de forma explícita no texto .

Em uma dessas ocorrências (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 9), o termo está relacionado às formas de contato que a organização estabelece com seus públicos, no formato de canais de comunicação. Podemos dizer, então, que o diálogo seria um resultado da utilização desses canais, conforme apresentado a seguir, na Figura 6, extraída do relatório da Alcoa:

Figura 6 - Canais para contato na Alcoa

CANAIS PARA CONTATO	
TIPO	OBJETIVO
<b>A Palavra É Sua</b>	Os funcionários podem fazer perguntas ao presidente, via Intranet corporativa ou em quiosques com computadores, situados nas unidades. Em 2015, foram realizadas 56 perguntas.
<b>Eu Queria Saber</b>	Via Intranet, conecta o funcionário à diretoria de sua unidade. O canal recebe queixas e sugestões sobre questões éticas e de conformidade com as leis e as políticas da empresa. Em 2015, recebeu 429 perguntas (total de 6 localidades).
<b>Linha da Integridade (0800 891 2552)</b>	Para denúncias anônimas envolvendo suspeita de condutas inadequadas e de não conformidade com leis, políticas e valores da Alcoa. As denúncias são apuradas internamente por comitês de investigação coordenados pelo departamento Jurídico e de Compliance.
<b>Programa Plano de Sugestões (PPS)</b>	Espaço para sugestões de melhorias no processo operacional e administrativo.
<b>Central Alcoa de Atendimento ao Cliente (CAAC)</b>	Aberta a todos os públicos que desejam obter informações sobre a empresa e seus produtos, encaminhar sugestões e esclarecer dúvidas. Disponível por meio do telefone 0800 0159888 e pelo e-mail <a href="mailto:talesconosco@alcoa.com.br">talesconosco@alcoa.com.br</a> . Em 2015, foram realizados 11.473 atendimentos pelo canal.

Fonte: Relatório Alcoa (2016, p. 08)

É possível inferir que há intenção explícita da organização em associar canais de comunicação unidirecional à ideia de diálogo. Nesse sentido, podemos dizer que não parece existir intencionalidade na troca de saberes, no estabelecimento de uma conversa ou mesmo no estabelecimento de relações a médio ou longo prazo. Os canais aqui descritos demonstram a possibilidade restrita de um contato pontual realizado entre público(s) e organização, sem exigência de vínculo entre as partes, como no canal A Palavra é Sua, por exemplo, no qual o funcionário pode enviar uma pergunta ao presidente, ou o PPS, em que é possível enviar sugestões de melhorias de processos.

A ocorrência seguinte (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 15) trata da Estratégia das relações de trabalho, no qual a Alcoa apresenta quais eram os planos para 2015, os avanços e planos para 2016. O plano, tanto para 2015 quanto para 2016 era “Manter o diálogo com as entidades sindicais e em fórum que busquem o seu aperfeiçoamento”. Os avanços realizados nesse período dão a ideia de qual noção de diálogo estava sendo acionada: “Negociações foram bem-sucedidas, mesmo com a crise, inclusive os ajustes necessários para o enfrentamento dos problemas econômicos”. Aqui, o termo ‘diálogo’ parece estar associado à ideia de ‘negociação’ entre organização e empregados, num contexto no qual disputas ocorrem e podem gerar controvérsias e entendimentos.

Outra ocorrência do termo consta no capítulo denominado ‘Pessoas’, no trecho em que é apresentada a Semana do Desenvolvimento, evento que “promove diálogos entre gestores e

equipe acerca do crescimento individual e profissional” (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 22). Nesse caso, não é possível afirmar em que nível de profundidade se dá essa relação denominada ‘diálogo’. As questões que se apresentam, frente a isso, são: que qualidades de diálogo são possíveis nesse tipo de relação? Em que medida o sujeito subordinado pode, de fato, expressar-se conforme suas opiniões, sentimentos, racionalizações?

Nesse sentido, considerando as ocorrências do termo encontradas ao longo do relatório é possível inferir que há uma intenção da organização em ter alguma forma de contato com seus públicos, considerando, por exemplo, que diferentes canais de contato estão disponíveis. Entretanto, ao que parece, esse contato nem sempre é estimulado de forma que possa tornar-se um relacionamento ou até mesmo uma forma de diálogo, pois que não exige uma troca com a finalidade de surgimento de novas visões sobre a realidade, por exemplo. A organização parece simplificar o sentido do termo e, assim, a noção de diálogo passa a ser associada a um momento de contato ou uma oportunidade de negociação.

#### ***b. A Fibria***

Desde 2013, a Fibria realiza um processo específico para a construção da matriz de materialidade, que abrange diferentes métodos de pesquisa. Primeiramente, 28 pessoas foram consultadas, sendo dez empregados em cargo de liderança e 18 representantes de *stakeholders* considerados mais próximos: “clientes, fornecedores, investidores, membros do governo, integrantes de ONGs, moradores de comunidades vizinhas, fomentados (fornecedores de madeira), profissionais de certificadoras e pesquisadores” (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 41). Além disso, conforme consta no relatório, foram realizadas uma dinâmica com gestores, uma análise de outras três organizações do setor e a avaliação de documentos de referência. A definição dos temas materiais considerou também pesquisas de imagem e satisfação realizadas com comunidades, clientes e empregados. Ao todo, dez temas foram elencados, somados a outros dois, que estariam relacionados a metas de longo prazo. São eles: “certificações”, “compromissos voluntários do setor e regulamentações”; “desenvolvimento local e impactos nas comunidades”; “expansão do negócio”; “gestão financeira”; “gestão socioambiental da cadeia de fornecimento”; “geração de valor pela inovação”; “manejo florestal”, “biodiversidade”, “uso do solo”; “relações com o governo”; “transparência e engajamento com públicos de interesse”; “uso da água”; “mudanças climáticas”, e “resíduos”. Importante destacar

que os relatórios da Fibria não apresentam a representação visual da matriz de materialidade, nem mesmo na publicação de 2013, ano de realização da pesquisa para a construção<sup>63</sup>.

A partir das informações fornecidas pela organização percebemos que a pesquisa realizada para a construção da matriz de materialidade envolveu diferentes públicos, a partir de formas variadas de abordagem. Sem dúvida, esse processo tem potencial para a construção de um panorama bastante abrangente quanto à percepção de sustentabilidade e quanto à postura da organização a respeito dessa temática. Entretanto, as diferentes técnicas apresentadas parecem mais consultivas do que dialógicas.

Ao longo do relatório foram encontradas 51 ocorrências do termo ‘diálogo’. As primeiras estão na entrevista de abertura do relatório, realizada com o presidente do conselho de administração, José Luciano Penido, em que ressalta o aprendizado feito pela empresa, desde 2009, no relacionamento com comunidade. Para Penido, é preciso saber dialogar (RELATÓRIO FIBRIA, 2016).

A seguir, o termo surge também na entrevista com o presidente da empresa, Marcelo Castelli:

**Temos hoje um diálogo com os movimentos de luta pela terra que requer manutenção e cuidado, pois não é estático, mas está muito avançado.** Em relação às comunidades quilombolas, também há questões ideológicas envolvidas, que precisam ser consideradas. A diferença é que o diálogo está no início e os avanços ainda são lentos, mas estamos caminhando. É um aprendizado mútuo (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p.13).

Outras ocorrências demonstram a intenção em envolver diferentes públicos, e consequentemente diferentes pontos de vista, na discussão sobre determinado tema, como por exemplo, a questão quilombola, como no trecho a seguir:

**Iniciar um amplo diálogo sobre a questão fundiária quilombola no Espírito Santo,** com a participação da comunidade e dos agentes oficiais (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 29).

A leitura do relatório permite inferir que a organização se propõe a ouvir diferentes partes interessadas no assunto. Dados alguns resultados apresentados ao longo do relatório,

---

<sup>63</sup> De acordo com o relatório, em 2016 estaria sendo realizado um novo processo para a identificação de temas materiais, utilizando, para tal, insumos vindos a partir dos canais de relacionamento já estabelecidos com os públicos estratégicos da organização. O resultado dessa avaliação servirá como base para a construção de uma nova matriz de materialidade, que será utilizada para definição de conteúdos do próximo relatório, que será divulgado em 2017.

tem-se a impressão de que há esforço no sentido de reduzir conflitos que possam dificultar a operação da empresa.

O diálogo pode ser compreendido como um processo aliado para a construção de parcerias, de forma a contribuir com o relacionamento da organização com outras instituições, a exemplo do excerto a seguir:

**A empresa fortaleceu o diálogo e parcerias** com ONGs e universidades, com as quais participamos no Pacto pela Restauração da Mata Atlântica, e com a TNC (The Nature Conservancy), que vem avaliando a qualidade de nossa restauração a partir do quarto ano de implantação, visando analisar as metodologias empregadas e gerar recomendações de manejo para as áreas (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 50).

O diálogo, pelo ponto de vista da Fibria, contribui também para o relacionamento entre a empresa e determinados públicos, como fornecedores:

Em encontro com os principais fornecedores, apresentamos a visão da cadeia de valor da Fibria, discutimos desafios e compartilhamos as melhores práticas de acordo com a experiência de cada um. **O objetivo foi criar um canal maduro de diálogo e traçar um plano em conjunto** (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 66).

Nesse caso, a intenção era discutir critérios para contratação de mão-de-obra de terceiros. A afirmação sobre “traçar um plano em conjunto” dá a entender que, de fato, foi realizada uma discussão em que as partes apresentaram seus pontos de vista a fim de definir a melhor saída para a situação. O assunto é retomado de modo mais detalhado nas páginas seguintes do relatório, conforme o excerto a seguir:

Em 2015, **o diálogo também foi decisivo para que pudéssemos padronizar os requisitos de trabalho solicitados aos fornecedores em nossas unidades. A Fibria realizou *workshops* com grupos de dez fornecedores cada, organizados em Serviços Administrativos, Floresta, Indústria e Logística. Nesses encontros, perguntamos: quais são os requisitos que a Fibria exige e que fazem com que eles e nossa empresa gastem mais do que devem? E, juntos, definimos uma série de ações de padronização de requisitos na prestação dos serviços que implicam em práticas melhores e unificadas e redução de custos.** Escolhemos as três mais urgentes, todas relacionadas a aspectos técnicos de **segurança, para implementação** imediata (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 78).

Apesar de não se ter certeza sobre a efetividade dessa cooperação, a Fibria – mesmo que possa se resumir ao discurso – associa diálogo com uma atitude de colaboração e de tomada de decisão em conjunto. Nesse sentido, também serve como exemplo o seguinte trecho:

**Do diálogo qualificado com nossos públicos estratégicos nascem iniciativas de alto valor para a Fibria**, o meio ambiente e toda a sociedade (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 69).

A ideia de diálogo para fortalecimento do relacionamento surge diversas vezes ao longo do texto, como nas seguintes afirmações:

Por isso, rapidamente aprendemos a nos relacionar com os diferentes públicos e **fizemos do diálogo uma de nossas importantes fortalezas** (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 69).

A Fibria mantém **diálogo aberto com os poderes legislativo e executivo do governo brasileiro, a fim de contribuir com sua experiência e opinião** (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 73).

De acordo com o relatório, a empresa precisou aprender a dialogar, o que exigiu compreender diferentes culturas, conforme descrito neste trecho:

**Aprender a dialogar com públicos tão distintos e inseridos nas mais diversas culturas foi a primeira condição para que a companhia conseguisse colocar em prática centenas de programas e ações sociais nos últimos anos**, beneficiando hoje cerca de 6 mil famílias de mais de uma centena de comunidades nas regiões onde atua (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 80-1).

A seu modo de ver, foi o diálogo que viabilizou a prática de programas e ações sociais, provavelmente porque só a partir dele a organização conseguiu perceber as necessidades reais daquelas comunidades nas quais estava inserida e precisava fornecer algum tipo de retorno em troca da exploração do espaço.

Entretanto, há ocorrências em que o sentido do termo ‘diálogo’ parece resumir-se a reuniões e/ou encontros com públicos específicos, cuja importância é quantitativa, e não propriamente um processo de comunicação, que enfatize a qualidade do diálogo, conforme mencionado no relatório: “Diálogo operacional: em 2015, realizamos 671 diálogos com 4.193 representantes de 100% das comunidades impactadas pelas operações da Fibria” <sup>64</sup> (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 80).

Em um panorama sobre a utilização do termo ‘diálogo’ conseguimos perceber uma variedade de sentidos, desde as mais simples, como sinônimo de encontro ou conversa, até as mais complexas, que acionam outros conceitos tratados como sinônimos, como ‘encontro’.

### ***c. O Itaú***

Em seu relatório, o Itaú afirma que para cumprir o desafio de “ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação dos clientes” (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 322) é

---

<sup>64</sup> Todas essas menções, aqui apresentadas a partir de uma seleção contendo as mais significativas, estão explicitadas nos apêndices deste trabalho.

necessário que seja feito um trabalho colaborativo reunindo os públicos prioritários do banco. Dessa forma, explica o relatório, a satisfação de um público reflete na satisfação de outro: colaboradores satisfeitos com as políticas de gestão de pessoas prestam um melhor atendimento aos clientes, que tendem a estabelecer relações mais duradouras com o banco, gerando maior valor aos acionistas e, conseqüentemente, resultados que contribuem com o desenvolvimento da sociedade. A partir dessa lógica foi criada a Espiral de Performance Sustentável (Figura 7), com o objetivo de representar a criação de valor compartilhado.

Figura 7 - Espiral de performance sustentável



Fonte: Relatório Itaú (2016, p. 322)

Conforme descrito no relatório, a criação de valor compartilhado para a sociedade, presente na representação da espiral, é fundamental para a classificação de um tema como material. A construção da matriz de materialidade teve início em 2014, a partir de um processo que envolveu as áreas de Comunicação Corporativa, Finanças, Relações com Investidores e Sustentabilidade na discussão sobre questões ambientais, sociais, econômicas e de governança. Na primeira etapa, foram selecionados assuntos relevantes apontados pelos canais de comunicação do banco, assim como pelos relatórios, ou seja: pesquisa de clima organizacional, reivindicações sindicais, estudos setoriais da GRI, questionários do Índice de Sustentabilidade Dow Jones (DJSI) e Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBovespa, relatórios para investidores, relatórios de ouvidoria e de canais de mídias sociais do banco, além de análise

de questões materiais de outras instituições financeiras que fossem vistas como referência em sustentabilidade (RELATÓRIO ITAÚ, 2016). Para a organização, essa metodologia é vista como uma consulta indireta aos *stakeholders* e permite apenas a orientação sobre as principais questões a serem discutidas e consideradas pelo processo de gestão do banco. Por essa razão, o Itaú opta por não apresentar “[...] os detalhes e as medidas adotadas sobre essas questões” (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 322).

Na etapa seguinte, as questões levantadas anteriormente foram agrupadas em temas, que receberam uma ordem de prioridade dividida em duas seções: (1) avaliação da influência dos temas para *stakeholders* (colaboradores, clientes, acionistas e sociedade) e (2) análise da materialidade para a gestão do banco. A seguir, as duas sessões foram cruzadas: o resultado da análise de interesse e poder de influência de cada *stakeholder* e a avaliação da gestão do banco para cada temática listada. Desse cruzamento surgiram os temas prioritários.

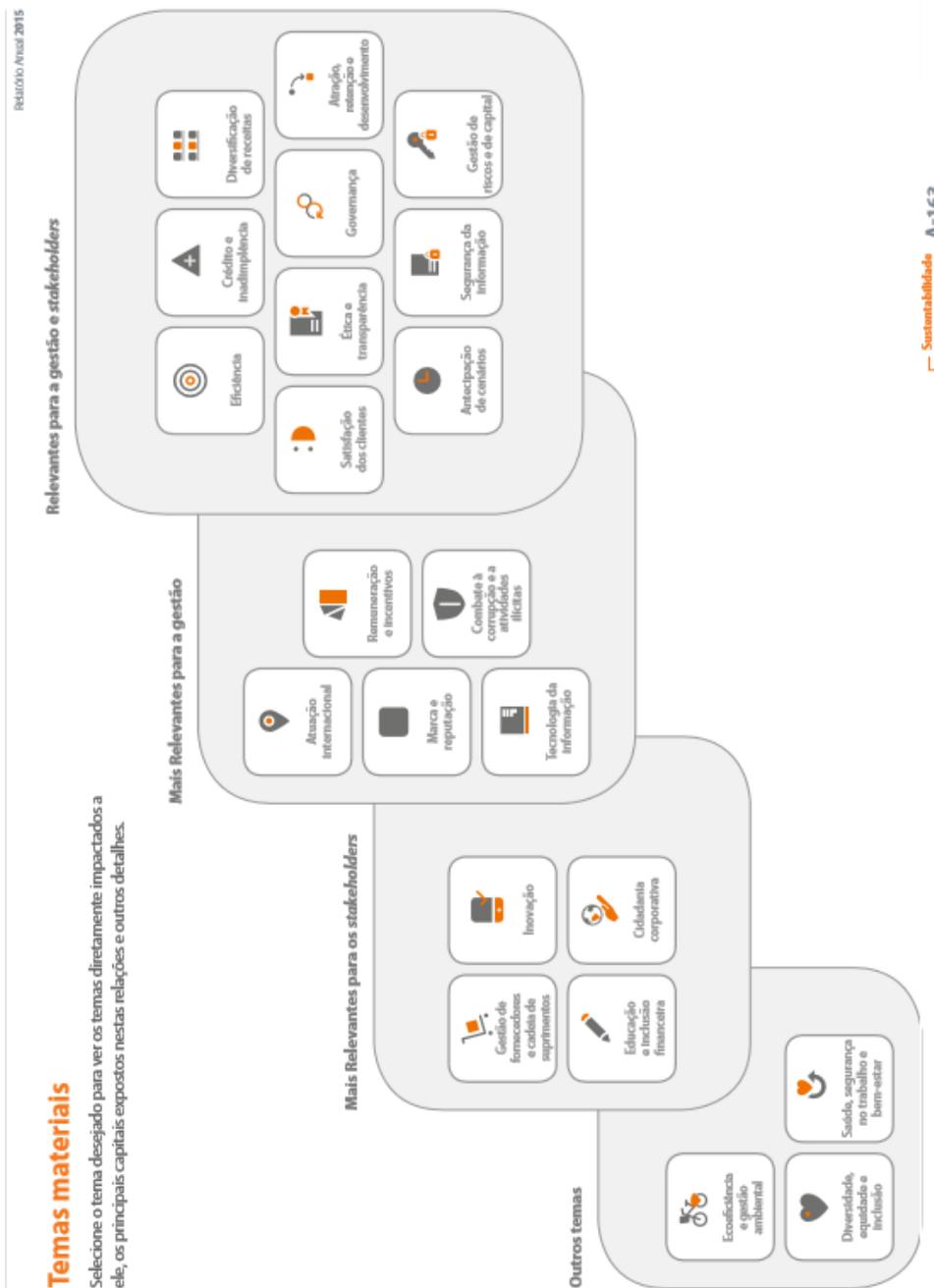
A terceira etapa incluiu a validação dos temas pelo Comitê de Reporte, que, de acordo com o Itaú, trata-se de “um fórum da governança de sustentabilidade dedicado à implementação de melhores práticas de reporte e transparência” (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 323). Após essa instância, passou ainda por aprovação do Comitê de Auditoria, Comitê de Divulgação e Comitê de Sustentabilidade. Importante atentar para o fato de que essa definição da materialidade foi assegurada por consultores externos com base nas diretrizes AA1000<sup>65</sup>.

O processo passou por reavaliação em 2015 a fim de aprimorar os temas e as questões ligadas a cada um deles. Para isso, foram avaliados os impactos de cada tema na organização e em cada *stakeholder* e hierarquizados os principais impactos. Assim, todos os indicadores materiais de 2014 foram revistos para que pudessem ser feitas inclusões, exclusões, alterações. O resultado dessas avaliações é a matriz de materialidade reproduzida a seguir (Figura 8):

---

<sup>65</sup> De acordo com o Inmetro, a norma AA1000 é um modelo de gestão que define caminhos para um processo ético e socialmente responsável baseado no diálogo com os *stakeholders*. Informações disponíveis em <<http://www.inmetro.gov.br/multiplicadores/respSocial.pdf>>. Acesso em novembro de 2016. AA1000 serve como ferramenta de gestão para o relacionamento entre organizações e seus *stakeholders*, inserindo-os nos processos decisórios. Foi traduzida em 2008 para a língua portuguesa, mas ainda é pouco utilizada no Brasil.

Figura 8 - Matriz de materialidade do Itaú



Fonte: Relatório Itaú (2016, p. 325)

No texto do relatório, na sequência da matriz são apresentados os indicadores e resultados das análises de impacto para cada tema material.

Os procedimentos utilizados pelo Itaú para a construção da matriz de materialidade envolvem a consulta indireta aos públicos, por meio de coleta de informações provenientes dos

canais de comunicação do banco e de outros documentos que possam fornecer insumos sobre o que os *stakeholders* do banco pensam sobre sustentabilidade e sobre as práticas desenvolvidas pelo banco. Utilizou-se, portanto, de materiais já existentes para o levantamento inicial do processo de construção da matriz de materialidade. Outro ponto significativo a se atentar está nas diversas instâncias de aprovação das temáticas levantadas, formadas por diferentes comitês, com quantidade limitada de pessoas, muitas vezes integrados por gestores da organização, responsáveis por áreas distintas. É possível refletir, dessa forma, em que medida a hierarquização e o possível engessamento de decisões podem servir como barreiras para o estabelecimento do diálogo entre a organização e seus públicos, tendo em vista que processos constituídos dessa maneira têm potencial para distanciar ainda mais o espaço de discussão (se é que ele existe) das instâncias aprovadoras.

A busca pelo termo ‘diálogo’ no relatório do Itaú revelou 20 ocorrências. A primeira delas, na mensagem do presidente do conselho de administração, Pedro Moreira Salles, trata do diálogo como consequência de uma série de mudanças na governança da organização:

[...] Com essa nova governança, além de preparar a organização para o processo sucessório de nosso CEO, Roberto Setubal, conquistamos mais uniformidade e rapidez nas decisões, criamos mais sinergia entre as equipes e **aprimoramos o diálogo interno** (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 8).

O diálogo também é utilizado como forma de minimização de possíveis diferenças e conflitos entre a organização, entidades sindicais e empregados, conforme pode ser inferido a partir do trecho reproduzido a seguir:

**Mantemos um canal permanente de diálogo com as entidades sindicais que representam todos os nossos colaboradores nas diversas categorias profissionais.** Entre nossos princípios adotados nas relações com sindicatos estão o respeito, a transparência e a interação direta. Nossa prioridade é encontrar soluções criativas e negociadas para minimizar possíveis diferenças e pontos de conflito que envolvem nossos colaboradores (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 24).

É possível dizer também que o banco acredita na divulgação de resultados, estratégias e perspectivas por meio de reuniões como forma de estreitar o diálogo e fortalecer relacionamentos com determinados públicos. Nesse sentido, podemos concluir que diálogo e relacionamento não são compreendidos como sinônimos, ao menos neste caso:

**Para estreitar o diálogo e fortalecer nosso relacionamento** com nossos acionistas, analistas e investidores do mercado de capitais [...] (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 47).

O diálogo também é visto como princípio de controle de riscos de mercado, tão importante, de acordo com a visão apresentada no relatório, quanto a transparência na

otimização de resultados e o conforto para os executivos com relação aos objetivos de risco-retorno:

**Promover o diálogo disciplinado e bem informado sobre o perfil de risco global e sua evolução no tempo** (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 83).

Em relação a esse excerto, também cabe a reflexão sobre o que seria um diálogo disciplinado e bem informado sob o ponto de vista de uma instituição financeira para com seu público de acionistas e investidores. Para esta dissertação partimos da ideia de diálogo como troca, desconstrução, o que poderia abarcar a ideia de “bem informado” como premissa básica, mas que não exigiria regras fundamentais quanto à disciplina.

No ano de 2011 foi criado um Mapa de Sustentabilidade, utilizado até hoje, conforme dito no relatório, para orientar os empregados à medida que assimilam valores de sustentabilidade e passam a utilizá-los em suas tomadas de decisão. Esse mapa apresenta três focos estratégicos para as atividades do banco. São elas: “Diálogo e Transparência, Educação Financeira, e Riscos e Oportunidades Socioambientais” (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 349). O diálogo, portanto, desde 2011 deveria servir como guia para as práticas do banco, inclusive para a construção da matriz de materialidade, apresentada anteriormente. Assim, é possível inferir que ou o banco acredita que a consulta indireta a *stakeholders* é uma prática de diálogo ou simplesmente deixou de utilizar o diálogo como guia para a construção da matriz.

Nesse sentido, o trecho reproduzido a seguir deixa clara a noção de que dispor de canais de comunicação é mesmo uma crença do Itaú em estar mantendo o diálogo contínuo com seus *stakeholders*:

Além dos processos de engajamento direcionados a temas específicos, **contamos com diversos instrumentos que objetivam a envolver e manter o diálogo contínuo com os nossos stakeholders, tais como workshops, publicações, palestras, pesquisas, reuniões públicas e mídias sociais.** Contamos com canais para contatos específicos em nosso *site*, e-mails e linhas telefônicas exclusivas voltadas ao atendimento da imprensa e meios de comunicação, serviço de Ouvidoria e órgãos de defesa do consumidor, dentre outros (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 361).

O diálogo, portanto, parece estar sendo reduzido a uma possibilidade de contato, uma relação unilateral, sem expectativa de troca, conversa, discussão. Essa visão vai ainda mais além, quando a organização acredita que o diálogo para a diversidade se faz a partir de seminários, treinamentos e vídeos na intranet, conforme apresentado pelo Itaú no trecho reproduzido a seguir:

Buscamos apresentar a importância da valorização da diversidade sexual, de gênero, de etnia/raça, de pessoas com deficiência, geração ou crença, por

intermédio de seminários, treinamentos e outras atividades que envolvem a comunicação interna, como palestras, materiais disponibilizados na intranet e vídeos. **Dessa forma, promovemos o diálogo respeitoso e a eliminação de julgamentos que levam à discriminação** (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 363).

Torna-se importante salientar, neste caso, que acreditamos que toda e qualquer iniciativa em direção à promoção da diversidade seja válida. No entanto, a crítica recai sobre o fato de o Itaú, pelo que se pode inferir de seu discurso, acreditar que poderá eliminar julgamentos por meio da realização do que ele denomina ‘diálogo’ baseado em vídeos e treinamentos, por exemplo.

A partir dessas principais ocorrências, percebemos uma gama de sentidos acionados pelo termo ‘diálogo’, em diferentes níveis complexidade, dentro de uma mesma organização.

#### ***d. A Natura***

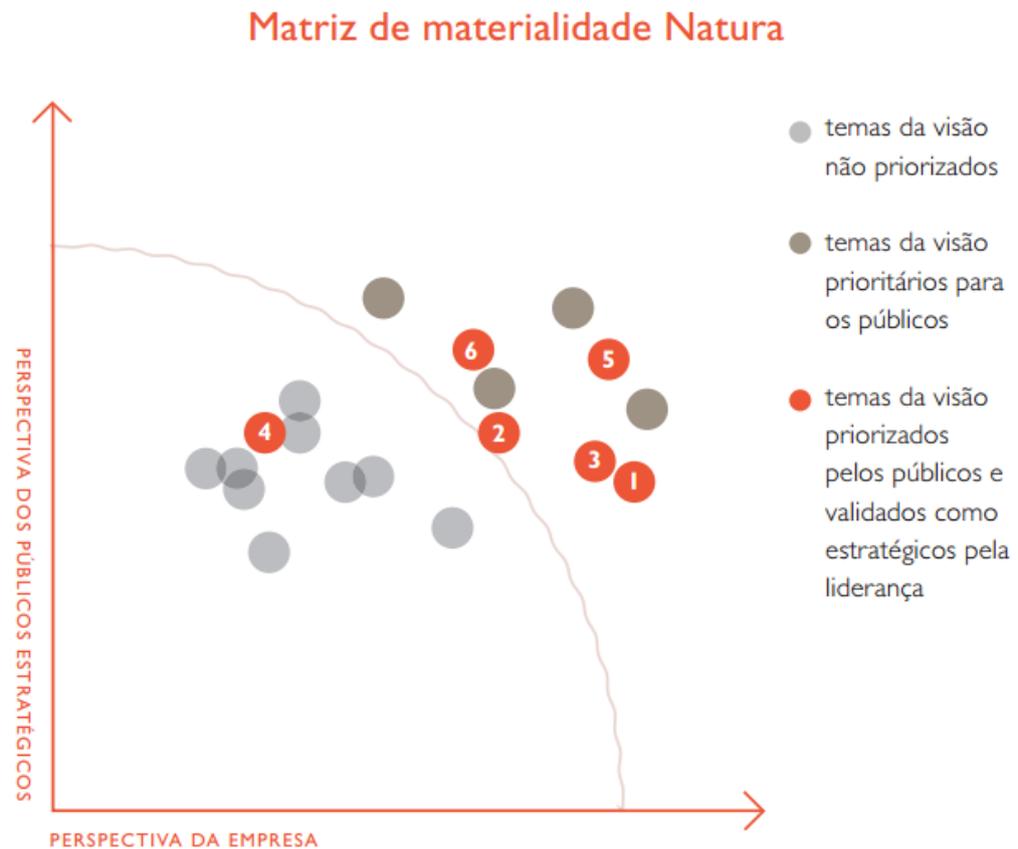
As informações referentes à matriz de materialidade da Natura não estão apresentadas no arquivo em formato PDF, disponível para *download* no *site*. O acesso a essas informações se dá por meio de uma página específica do *site*, que reúne arquivos com informações técnicas sobre o Relatório Anual 2015<sup>66</sup>.

De acordo com o relato da organização, a última formatação da matriz de materialidade, ou seja, a última consulta para definição dos temas materiais (aqueles mais relevantes para o público e que, por isso, deveriam constar no relatório), foi realizada em 2014. Essa dinâmica, de acordo com a Natura, faz parte do processo de diálogo entre a organização e sua rede de relações, e se efetivou da seguinte forma: o processo teve início com a pré-seleção de 20 temas ligados à sustentabilidade, tendo como base a visão da companhia e documentos do setor, a fim de que fossem submetidos à consulta de diferentes públicos com os quais a Natura se relaciona prioritariamente: funcionários (incluindo as lideranças), consultoras Natura, clientes e fornecedores, além de observações realizadas por acionistas e por representantes das comunidades do entorno. Nessa consulta, relata a empresa, 4.217 questionários foram respondidos via *internet*, 40 entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por telefone, e um painel de discussão foi realizado com 18 participantes de diferentes grupos. Na ocasião, seis temas foram definidos como materiais, conforme a matriz apresentada no Relatório Anual 2014 e reproduzida a seguir (Figura 9). Os temas escolhidos foram: 1. Resíduos; 2. Mudanças

<sup>66</sup> Informações disponíveis em <<http://www.natura.com.br/relatorio-anual/2015/saiba-mais/informacoes-tecnicas>>. Acesso em julho de 2016.

climáticas; 3. Valorização da sociobiodiversidade; 4. Água; 5. Transparência e origem dos produtos; e 6. Educação.

Figura 9 - Matriz de materialidade da Natura



Fonte: Relatório Natura (2014, p. 10)<sup>67</sup>

Realizada uma primeira consulta, envolvendo quase 4275 pessoas, realiza-se uma rodada de entrevistas e, na sequência, um painel de discussão, ambas dinâmicas com número reduzido de participantes. O relatório de sustentabilidade da Natura, dentre os relatórios pesquisados para esta dissertação, é o que menos apresenta ocorrências para o termo ‘diálogo’ – são apenas quatro; apesar disso, a ideia de relação está fortemente presente no texto, conforme já foi apresentado. A primeira ocorrência do termo está na mensagem dos fundadores da empresa, intitulada Coragem para transformar:

<sup>67</sup> Relatório Anual 2014. Documento completo disponível em: <  
[http://www.natura.com.br/sites/default/files/static/relatorioanual\\_en/pdf/relatorioanual2014\\_versea resumida.pdf](http://www.natura.com.br/sites/default/files/static/relatorioanual_en/pdf/relatorioanual2014_versea resumida.pdf)  
 >. Acesso em maio de 2016.

Para encontrar soluções diante da complexa rede de interesses que nos une, é **importante estarmos abertos à cooperação, ao contraditório, ao diálogo**. Somente assim teremos condições de estabelecer um novo consenso, que seja tolerante diante das diferenças e promova um desenvolvimento justo e sustentável (RELATÓRIO NATURA, 2016, p. 6).

Essa visão tem relação direta com a ideia de diálogo na qual tratamos neste trabalho, em que o reconhecimento do contraditório é fundamental para a construção de novas visões de mundo.

A segunda ocorrência, reproduzida a seguir, refere-se à relação entre a organização e as comunidades que fornecem insumos para a produção:

O lançamento da linha Ekos Ucuuba, no ano passado, é o mais recente **resultado de nossa busca por negócios inovadores ao aliar pesquisa tecnológica e diálogo com comunidades fornecedoras da região amazônica** (RELATÓRIO NATURA, 2016, p. 28).

Nesse caso, o sentido do termo ‘diálogo’ está relacionado a um interesse da organização em criar produtos inovadores. Sendo necessários, para isso, conhecimento sobre a região amazônica e trabalho manual das comunidades que vivem no local, o estabelecimento de relações torna-se essencial para o rumo dos negócios. Essa visão é reafirmada nas ocorrências seguintes, como no capítulo sobre concepção de produto, conforme descrito a seguir:

**Transformar os desafios socioambientais em negócios inovadores, unindo pesquisa tecnológica e diálogo com nossos parceiros**, faz parte da estratégia de inovação (RELATÓRIO NATURA, 2016, p. 30).

A partir dessas menções fica explícita a intenção do diálogo com o objetivo estratégico de negócio. Dessa forma, cabe a reflexão sobre qual seria o ganho dessa relação para as comunidades locais. Acreditamos, no entanto, que outras compreensões poderão surgir a partir do processo de classificação e cruzamento com outros dados da pesquisa.

-----

Este item apresentou o processo de construção da matriz de materialidade e a análise das principais ocorrências do termo ‘diálogo’ a partir dos relatórios de sustentabilidade selecionados para a pesquisa. Percebemos, a partir dos relatos, que, de forma geral, as organizações acreditam na importância do relacionamento com diferentes públicos para a sustentação do negócio e, por isso, criam e administram diversas formas de efetivar/manter esse contato. Contudo, fica claro que essas formas caracterizam-se por níveis variados de aprofundamento, mesmo dentro de uma mesma organização. Percebemos também uma

variedade significativa de sentidos que em muito se distanciam da perspectiva que tratamos nesta dissertação, mas que permitem novas reflexões sobre o papel do diálogo no cotidiano dessas organizações, principalmente no que se refere às suas práticas de sustentabilidade.

Ao que parece, com base nas informações coletadas, a circulação de diferentes interesses que permeiam todo processo de comunicação e decisão das organizações interfere diretamente nas iniciativas de relacionamento. Afinal, quando há uma motivação estratégica e, principalmente, financeira, para a aproximação com determinados grupos, cada organização desenvolve meios para que isso aconteça.

A seguir, ainda inserida na etapa de exploração do material, apresentamos a construção das categorias de análise formatadas a partir das ocorrências do termo ‘diálogo’ nos quatro relatórios.

#### ***6.1.1.2.1 Os sentidos de diálogo nos relatórios GRI-G4: as categorias de análise***

Considerando a perspectiva qualitativa do trabalho, não nos ativemos ao número de ocorrências e a quantas delas estariam representadas em cada categoria, mas aos sentidos evidenciados. Com base nas análises realizadas podemos inferir que o termo ‘diálogo’ é empregado com diferentes sentidos, isto é, a interpretação do relatórios evidencia que as organizações compreendem diálogo a partir de diferentes formas; algumas chegam a se aproximar da noção que está orientando a pesquisa, porém, outras se distanciam.

É a partir dessas diferenças que as categorias serão construídas. Para Bardin (2011, p. 149-150), a classificação progressiva dos elementos prescinde de cinco características que, contribuem para a qualidade dos resultados. São elas: 1) “A exclusão mútua”, em que um mesmo elemento não pode permitir ser encaixado em mais de uma categoria; 2) “A homogeneidade”, na qual a classificação provém de um único princípio, uma dimensão de análise; 3) “A pertinência”, que garante que uma categoria esteja adaptada ao material de análise e pertencente aos objetivos de pesquisa; 4) “A objetividade e a fidelidade”, ou seja, a definição clara das variáveis e índices que determinam a entrada em cada categoria, evitando a distorção da análise; e 5) “A produtividade”, quando as categorias dão origem a resultados férteis, como novas hipóteses, novas inferências a respeito do objeto.

Tendo essas características como premissa, analisamos as ocorrências do termo ‘diálogo’ nos quatro relatórios pesquisados e, desse modo, obtivemos informações suficientes para a elaboração das categorias apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1 - Categorização dos sentidos de diálogo

	<b>Categoria</b>	<b>Núcleo de sentido</b>	<b>Palavras adjacentes que dão apoio ao sentido do termo 'diálogo' no texto</b>
a.	Como oportunidade de contato	Diálogo como oportunidade para estabelecer contato com os públicos, conversar com eles em eventos pontuais e/ou pela criação de canais de comunicação para um público específico.	Ciclo de Avaliação, evento, Semana do Desenvolvimento, <i>workshop</i> , Diálogo Operacional, palestra, Diálogo Itaú Viver Mais
b.	Como ferramenta de negociação	Diálogo como meio para negociar com os públicos em relação a um tema e/ou fato específico em que a organização precisa chegar a um denominador a fim de tomar decisões.	Negociação, desafios, solução
c.	Como estratégia de relacionamento	Diálogo não se resume a uma situação pontual, mas abre perspectiva para o desenvolvimento de relacionamentos, o aprofundamento das relações, a criação e/ou o fortalecimento dos vínculos.	Aprimorar, intensificar o diálogo, construção colaborativa
d.	Como processo para compreensão da realidade	Diálogo como processo que possibilita à organização conhecer melhor os públicos com os quais se relaciona.	Entender

Fonte: elaborado pela autora

A partir dessas categorias propostas, seguimos com a descrição de cada uma e articulação com o material analisado.

### **A. DIÁLOGO COMO OPORTUNIDADE DE CONTATO**

Neste caso, o termo 'diálogo' é empregado no sentido de estabelecimento de contato, isto é, relacionado a um momento que possibilite à organização contatar um determinado público, como se pode inferir do seguinte trecho extraído do relatório da Alcoa:

**A Semana do Desenvolvimento promove diálogos** entre gestores e equipe acerca do crescimento individual e profissional (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 22).

Como se pode inferir, o sentido utilizado para o termo 'diálogo' não parece prever relacionamentos com maior potência vinculativa, mas uma situação pontual que permita uma conversação entre gestores e suas equipes, com momento certo para terminar. Muitas vezes,

esse entendimento de diálogo está relacionado a eventos promovidos pela organização, como no exemplo a seguir, retirado do relatório da Fibria:

Em 2015, foram realizados 671 diálogos com a participação de 4.193 pessoas, abrangendo 100% de todas as localidades impactadas pelas nossas operações (RELATÓRIO FIBRIA, 2016, p. 80).

Nesse trecho, o termo ‘diálogo’ é empregado quase como sinônimo de evento e/ou encontro que a organização realiza com os públicos. Há ainda outras ocorrências em que o termo é empregado como sinônimo de palestras ou treinamentos, por exemplo. Nessa perspectiva, apesar de nos encontros ser possível algum nível de diálogo, parece pouco provável que o diálogo se efetive de fato. Esses encontros até podem privilegiar as conversações, em que todos os presentes possam expor suas opiniões e ideias, porém ainda se trata de algo muito pontual, sem continuidade, sem revelar intenções de transformação. Afirmar que “foram realizados 671 diálogos”, sob o prisma da compreensão de diálogo que se assume a partir da perspectiva da linguagem, soa até contraditório. A ideia de diálogo não é da qualidade do quantificável; trata-se de algo da qualidade do continuado, do aprofundamento de vínculos<sup>68</sup>, do desejo de conhecer e compreender a alteridade, do respeitar para que o interlocutor se manifeste como “si mesmo”, que também é “nós” (grupo sociocultural ao qual pertence).

No campo semântico dessa categoria, o termo ‘diálogo’ vem associado a palavras e expressões como: ciclo de avaliação, evento, semana do desenvolvimento, *workshop*, diálogo operacional, palestra e outras. Mais especificamente, podemos dizer que são contatos promovidos pela organização (ações e/ou eventos) e contabilizados como diálogos.

## B. DIÁLOGO COMO FERRAMENTA DE NEGOCIAÇÃO

O diálogo também pode apresentar sentido relacionado a uma ferramenta para negociação sobre determinado assunto. No caso de acordos sindicais, por exemplo, conforme o exemplo do relatório da Alcoa (próximo excerto), o diálogo é apresentado como etapa que antecede a assinatura do documento e permite o estabelecimento de acordos entre a organização e os trabalhadores sindicalizados:

Os acordos firmados com os sindicatos durante negociações coletivas são antecedidos pelo exercício do diálogo social entre a empresa, seus trabalhadores e representantes sindicais e incluem questões econômicas,

<sup>68</sup> Scroferneker, Amorim e Oliveira (2015, p. 10) recuperam a noção de vínculo a partir de Zimmermann (2010), para quem “a partir do olhar da psicanálise, a expressão também faz referência a uma forma de ligação relacional-emocional entre duas partes que se encontram unidas e inseparáveis, apesar de suas fronteiras estarem claramente definidas”.

sociais, legais e itens referentes à segurança e à saúde do trabalhador (RELATÓRIO ALCOA, 2016, p. 58).

Nesse caso, o diálogo conforma-se no sentido de ser relação de comunicação onde se discutem questões e apresentam argumentos para o estabelecimento de acordos trabalhistas, de diferentes qualidades (sociais, econômicos, legais). Apresenta-se, nesse caso, a organização por um lado; os trabalhadores sindicalizados por outro lado. Em toda relação de comunicação os sujeitos acabam por transformar e ser transformados em algum nível, porém, a questão é que esse não é o norte desse tipo de relação (negociação), que tende a ser muito mais de tensionamento para a barganha, do que com intenções de, realmente, compreender o interlocutor a partir de seu lugar de fala – aqui, não importam a diversidade, os lugares socioculturais; o que importa, fundamentalmente, é o melhor acordo, o logro da proposta apresentada.

Em direção semelhante, atentamos para o caso do Itaú, reconhecido com o “Prêmio Conciliar é Legal” (conforme trecho a seguir), em que uma mudança na área jurídica objetivou a redução de ações na Justiça. De acordo com o relatório, nesse processo procura-se fortalecer o diálogo com os consumidores e, assim, solucionar conflitos.

**Prêmio Conciliar é Legal (Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – Em maio de 2015, fomos vencedores do Prêmio Conciliar é Legal, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na categoria Sociedade Civil. Este é o 5º ano da iniciativa que reconhece as boas práticas de empresas, órgãos públicos e universidades que adotam métodos alternativos de solução de conflitos em todo o país. O projeto do banco consistiu em um novo modelo de gestão do contencioso do nosso Jurídico, com foco na redução de ações na Justiça e no fortalecimento do diálogo com o consumidor (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 18).**

Também aqui se trata de estratégia negocial para a solução de conflitos. O que orienta a ação da organização é a existência do conflito, ou seja, a relação de comunicação que se estabelece entre o setor jurídico e os consumidores têm o claro objetivo de “redução de ações na Justiça”, portanto, objetiva solver uma tensão conflituosa antes que chegue à Justiça. Assim, visa, dentre outras coisas, reduzir os custos da organização, os níveis de conflitos e desgastes, bem como a possível exposição pública. Nessa questão podemos pensar em alguns possíveis motivos para as situações conflituosas: a) ausência de diálogo anterior à situação apresentada, e que agora exige a “gestão do contencioso”; b) incompetência para a escuta; e/ou, ainda, c) desconsideração do interlocutor (consumidor) nos processos de comunicação antecedentes. Portanto, a relação denominada pela organização como sendo de ‘diálogo’, de fato, tende a ser uma estratégia negocial de claro interesse da organização, em benefício dela própria. O consumidor apresenta-se como interlocutor somente no momento em que se configurar uma situação de conflito eminente. Nessa direção, é muito provável que não houve diálogo no

sentido de melhor conhecer os consumidores e respeitá-los em suas diferenças, mas apenas conhecê-los suficiente para resolver a situação específica.

Nesse campo semântico, o sentido do termo diálogo é reduzido à ideia de ferramenta para a negociação. Os interlocutores somente interessam até o ponto de os acordos serem estabelecidos e não há intenção de transformação, aprendizagem, mudança. Desse modo, o termo ‘diálogo’ é frequentemente acompanhado de termos como, por exemplo, ‘solução’ e ‘desafios’.

### C. DIÁLOGO COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

O termo ‘diálogo’, em alguns casos encontrados, é acionado como meio para a construção de relacionamentos. Assim, ao contrário do sentido apresentado na categoria anterior, aqui o diálogo é compreendido como meio para que as organizações estabeleçam relações de médio a longo prazo com determinados públicos:

**Desenvolver estratégia** para os territórios da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e das comunidades do entorno de nossas principais operações no Brasil, **por meio do diálogo e da construção colaborativa** com as populações e os atores locais (RELATÓRIO NATURA, 2016, p. 41).

De acordo com o que a Natura reportou em seu relatório, nesse excerto, o sentido está associado à ideia de “construção colaborativa”, o que, em sendo realmente efetivado, apresenta potência para, de fato, transformar todos os envolvidos no processo (organização e públicos), como pressupõe a noção de diálogo. Porém, novamente, importa observarmos que o diálogo não pode ser simples modo para efetivação de estratégias organizacionais. Isso retira do diálogo seu “frescor” de possibilidade e potência transformadora.

Situação semelhante a essa pode ser verificada no relatório do Itaú, conforme trecho a seguir:

**Para estreitar o diálogo e fortalecer nosso relacionamento** com nossos acionistas, analistas e investidores do mercado de capitais, divulgamos os resultados, estratégias e perspectivas em reuniões públicas, em parceria com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais [...] (RELATÓRIO ITAÚ, 2016, p. 47).

Também aqui o termo ‘diálogo’ assume contornos de estratégia. Não tão explícita como a anterior, porém essa parece ser a orientação. Primeiro, cabe destacar que “estreitar diálogo”, por si, soa equivocado, pois caso seja realmente diálogo, não precisa ser “estreitado”; diálogo, em si, pressupõe relacionamento em que as pessoas se permitem ser “si mesmas”, dizer

de um “eu” que é a um só tempo egoísta e sociológico, um eu-nós. Além disso, o diálogo é pensado de modo articulado ao fortalecimento dos relacionamentos com públicos bastante específicos (acionistas, investidores e analistas), e, para “estreitar” esse diálogo a estratégia da organização consiste em divulgar, por meio de reuniões públicas, seus resultados, estratégias e perspectivas. Portanto, o termo ‘diálogo’, por um lado, é esvaziado de seu sentido e, por outro, é investido de sentido de estratégia de relacionamento. O que, segundo a compreensão de diálogo assumida para esta dissertação, é um sentido, no mínimo, redutor e, mas precisamente, um sentido equivocado.

Nesse campo semântico, diálogo tende a ser associado a palavras e/ou expressões como: estratégia para aprimorar, para intensificar o diálogo, para a construção colaborativa. Então, se é possível, aqui, identificar avanços em direção a uma ideia de diálogo em sentido mais complexo, ainda não pode ser considerado diálogo – talvez tratem-se de conversações mais qualificadas.

#### **D. DIÁLOGO COMO PROCESSO PARA COMPREENSÃO DA REALIDADE**

Nesta categoria, o termo ‘diálogo’ é acionado como representação de uma forma capaz de possibilitar à organização conhecer mais sobre a realidade das comunidades em que atua. Esse sentido foi encontrado apenas no relatório da Fibria. Desde o início do texto, em que é apresentada a entrevista com José Luciano Penido, Presidente do Conselho de Administração (intitulada “A essência do nosso negócio é inovar”), fica evidente a intenção da organização em mostrar que ao longo dos anos aprendeu a relevância do diálogo para o desenvolvimento e a continuidade do negócio, como pode ser visto no trecho a seguir:

Desde que a Fibria se formou, em 2009, estudamos, **criamos vínculos e evoluímos no relacionamento com as comunidades vizinhas**. Ainda não solucionamos todos os problemas, **mas já aprendemos a dialogar e a entender a diversidade cultural**. Uma empresa que opera em 246 municípios **precisa saber dialogar e lidar com a sociedade** (FIBRIA, 2016, p. 10).

O reconhecimento da importância do diálogo parece ter motivado uma mudança de postura da organização frente aos públicos com os quais se relaciona. Mesmo dentro do público “Comunidades”, por exemplo, a organização diz ter percebido a grande variedade cultural, de fragilidades e necessidades que precisavam ser consideradas antes de planejar qualquer iniciativa, como por exemplo o que afirma em relação às comunidades indígenas:

Desde o início das suas atividades, a Fibria vem aperfeiçoando a sua capacidade de **dialogar**. **O primeiro passo foi entender que não tínhamos conhecimento suficiente para conviver e fazer propostas diante de uma diversidade cultural, fragilidades e necessidades tão díspares** (FIBRIA, 2016, p. 82).

Nessa perspectiva, e considerando-se que os dados do relatório sejam fidedignos, podemos inferir que as relações de diálogo materializadas pela Fibria, em que as diferentes forças são tensionadas – organização e comunidade (neste caso a comunidade indígena) –, implicam em: a) reconhecimento da diversidade cultural dos interlocutores e respeito aos seus lugares de fala, regra fundamental para o convívio; b) assumir que os públicos se relacionam e estabelecem vínculos a partir de seus lugares socioculturais; e c) admitir que o planejamento qualificado (que respeita a diversidade) e a realização de propostas pressupõe conhecer os públicos em suas especificidades. Essas três questões são fundamentais tanto para o diálogo, quanto para a compreensão de sustentabilidade em sentido de interdependência sistêmica, perspectiva que se assume neste estudo. Na mesma direção, o excerto que se destacou evidencia que a capacidade de dialogar está sendo “aperfeiçoada”, e que o primeiro passo foi dado. Essa postura, de humildade e de reconhecimento da diversidade, conforme o relatório, contribuiu para o sucesso de diversos projetos propostos pela organização nas comunidades em que atua.

O sentido de diálogo aqui proposto parece aproximar-se do sentido assumido nesta dissertação (ver capítulo três), tendo em vista que reconhece a importância de estar aberto a novas reflexões e aprendizados – entrar em relação de comunicação com o interlocutor e deixar-se afetar nesse processo pelo outro. É nesse sentido que se atualiza a intenção e/ou investimento em compreender o contexto do outro a fim de oferecer projetos e iniciativas mais adequadas à sua realidade. Dessa maneira, a palavra que mais se repete no texto a fim de dar apoio a esse sentido de diálogo é “entender”. O emprego desse verbo, neste caso, também reforça o sentido de humildade, de desejo de estar junto, de conhecer o interlocutor em sua realidade.

A este ponto, definidas as categorias analíticas e realizadas as análises, a seguir, complexifica-se os processos interpretativos pelo cruzamento dos dados.

#### 6.1.1.3 Interpretação: os sentidos do diálogo nos relatórios GRI-G4

Cabe reafirmar que, de acordo com Bardin (2011), a análise categorial “consiste em classificar os diferentes elementos nas diversas gavetas segundo critérios suscetíveis de fazer surgir um sentido capaz de introduzir alguma ordem na confusão inicial” (BARDIN, 2011, p.

43). Neste trabalho, conforme apresentado, realizamos a categorização das diferentes noções de diálogo encontradas nos relatórios de sustentabilidade selecionados para esse fim. Dessa análise foram obtidos vestígios, ou seja, a manifestação de dados, fenômenos que nos permitem realizar inferências relativas ao emissor da mensagem e às condições de produção (BARDIN, 2011). Ainda conforme a autora, inferências são como deduções lógicas nas quais se admite uma proposição como provável a partir da sua ligação com proposições já aceitas como verdadeiras. Essas inferências podem responder às causas ou motivações para a mensagem, mas também aos possíveis efeitos dessas mensagens para com os destinatários. Assim, apesar de termos destacado, durante a análise categorial, diversas reflexões e inferências, consideramos que ainda são necessárias algumas breves articulações, pois que alguns aspectos específicos ganharam relevância ao final, quando voltamos nosso olhar para o todo analisado.

Uma importante inferência da análise dos relatórios é o fato de o relacionamento com os públicos ser reconhecido pelas organizações como aspecto fundamental para o desenvolvimento do negócio. Nesse sentido, é clara a intenção das organizações em mostrarem-se próximas a esses públicos, muitas vezes dando a entender que o sucesso do negócio é também mérito deles. Nessa direção, por exemplo, a Fibria e o Itaú afirmam, em seus relatórios, tomarem decisões com o objetivo de gerar valor compartilhado, ou seja, em princípio os caminhos escolhidos por essas organizações como guia para seus investimentos teria o propósito de gerar ganhos para os diferentes grupos com os quais se relacionam, de modo que todos saiam ganhando.

Partindo da ideia de que, para as organizações analisadas, investir em relacionamentos é essencial para os negócios, evidenciamos outro aspecto fundamental para esta reflexão: a forma como esses relacionamentos são estabelecidos e, para além, a que relacionamentos se referem? A análise, conforme evidenciamos, revela grande variação tanto na complexidade das ações relatadas quanto na profundidade das relações estabelecidas. Essa variação não se manifesta apenas na comparação entre diferentes organizações, mas está explícita também quando colocamos lado a lado diferentes ações desenvolvidas pela mesma organização. Como exemplo, destacamos que, no relato da Fibria, ao mesmo tempo em que afirma buscar especialistas para conhecer e aprender mais sobre determinadas culturas e, assim, poder compreender a realidade de diferentes comunidades com as quais se relaciona, também oferece um canal para receber sugestões de melhorias por parte dos fornecedores. Não queremos, com essa observação, desqualificar a disponibilidade da organização em receber sugestões de melhorias, pois toda iniciativa de conversa pode ser positiva. O fato é que dispor de um canal para receber sugestões não se configura, necessariamente, como forma de estabelecer

relacionamentos. Ao passo que a iniciativa de estar aberto a conhecer uma nova cultura para, assim, começar uma aproximação, é uma postura que se aproxima do sentido que orienta esta pesquisa.

Outra inferência possível refere-se ao fato de que a trajetória de cada organização, não apenas o mercado de atuação, parece ter forte influência na definição sobre quais públicos receberão maior atenção e qual nível de atenção será essa. No caso da Natura, por exemplo, a organização opera no formato de venda direta desde a sua fundação, o que lhe confere um histórico bastante concreto no que diz respeito ao desenvolvimento de habilidades de relacionamento e criação de vínculos com determinados públicos, especialmente entre Consultoras Natura e clientes. Afinal, é essa postura que garante o crescimento e a continuidade do negócio. Por sua vez, para a Fibria, a série de episódios envolvendo disputas de terras (com Movimento dos Sem Terra, com quilombolas, com indígenas), foi fator desencadeante de sua mudança de postura em direção a práticas que tendem a ter mais características de dialógicas. Nessas situações, para a Fibria, as disputas não se resumiam a um problema de relacionamento ou uma potencial crise de imagem, mas à própria condição de continuidade do negócio. Sendo uma empresa de celulose, a disponibilidade de áreas para plantio é fator limitante para o crescimento, que estava sendo ameaçado em diferentes regiões do país. A fim de contornar a situação, a Fibria chegou a lançar projetos voltados às comunidades do entorno dessas terras, mas, conforme está no relatório, essas tentativas fracassaram, já que as iniciativas não pareciam satisfazer os anseios desses grupos. Conforme seu relatório, somente foi possível qualificar as conversações quando a organização reconheceu que precisava compreender outras culturas e suas necessidades.

Dessa forma, chegamos a um aspecto basilar na constituição dos processos de diálogo: a abertura ao novo, a disponibilidade ao aprendizado. O diálogo, conforme destacamos, configura-se como um espaço de abertura, no qual os sujeitos interagem a fim de aprofundar seus conhecimentos sobre determinada questão, partindo do exercício da escuta do outro, da abertura a perspectivas contrárias às suas, da tentativa de compreensão da realidade do outro a partir do seu lugar de fala. Esse processo dialógico não se encerra na relação entre eu e o outro, mas deve continuar entre eu e eu mesmo, permitindo um movimento de (des/re)construção. Assim, acaba sendo fundamental que a experiência de relacionamento possa transcender a mera troca de mensagens e transmissão de informações para tornar-se uma possibilidade verdadeira de construção de relação, uma oportunidade de compreensão do outro a partir de seu lugar. Essa dinâmica tem potencial para estimular a construção de um espaço propício ao diálogo.

Sob essa compreensão (assumida como lente), analisamos as ocorrências do termo ‘diálogo’ nos quatro relatórios selecionados a fim de evidenciarmos em que sentidos estava sendo empregado. Dessa análise resultaram quatro categorias, quatro diferentes núcleos de sentido de diálogo.

Essas categorias dão relevo à forma como as organizações compreendem e orientam as relações que estabelecem com os diferentes públicos. Neste momento, antes de prosseguir, cabe retomar a reflexão de que o termo ‘diálogo’, muitas vezes, é empregado com caráter meramente discursivo, isto é, como estratégia discursiva para qualificar as relações estabelecidas entre as organizações e seus públicos, pois que, conforme Marques e Mafra (2013; 2015), o termo ‘diálogo’ carrega consigo uma ideia de democracia, de participação, características bastante valorizadas pelo mercado e pela sociedade como um todo, o que tende a motivar o emprego do termo ‘diálogo’ de forma muitas vezes equivocada. Assim, sendo os relatórios de sustentabilidade espaços privilegiados para que as organizações digam de si (mesmo que de forma selecionada e editada), o uso do termo ‘diálogo’ ao longo do relato teria (não apenas, mas também) potencialidade para caracterizar relações como democráticas e participativas.

Após essas considerações, rerepresentamos, de modo sucinto, as categorias reveladas pelo estudo: 1) *diálogo como oportunidade de contato*, que apresenta forte simplificação do termo. Além de ser empregado para referir-se a canais como ouvidoria, email para sugestões, o termo ‘diálogo’ nomeou eventos e conversas entre gestores e subordinados para a prática de *feedback*, por exemplo; 2) *diálogo como ferramenta de negociação*, na qual o termo serviu para designar conversas que tinham por objetivo chegar a um consenso a fim de basear decisões da organização. Esse uso do termo ‘diálogo’ distancia-se do sentido assumido nesta pesquisa, a partir dos estudos de Bohm (2005), para o qual o propósito do diálogo não deve ser de negociação, pois que essa dinâmica tende a anular pontos de vista e resumir reflexões com o objetivo de se chegar a uma única conclusão, o que “mata” a potencialidade do diálogo como forma de construir novas visões de mundo e percepções da realidade; 3) *diálogo como estratégia de relacionamento*, em que o termo ‘diálogo’ é empregado em um sentido mais profundo, que possibilita a criação e/ou fortalecimento de vínculos entre organização e determinados públicos. É também a perspectiva mais frequente nas ocorrências. Dessa forma, trata-se de transcender o mero contato pontual. Porém, também aqui, o termo é usado de modo mistificado, pois que se trata de estratégia para gerar relacionamentos, o que se contrapõe ao diálogo como possibilidade de manifestação livre dos sujeitos, em toda sua potencialidade; 4) *diálogo como processo para compreensão da realidade*, perspectiva que mais se aproxima da

perspectiva de diálogo desta dissertação, mas também a menos encontrada nos relatórios analisados. Nesse caso, o diálogo é reconhecido pela organização como oportunidade de conhecer a realidade do público com o qual deseja se relacionar a fim de compreender suas visões de mundo e aprofundar suas relações para, posteriormente, desenvolver projetos que estejam adequados aos seus anseios e necessidades. Nesse caso, a organização assume uma postura de aprendizado, compreendendo a importância desse processo na construção de relações baseadas na confiança. Então, apesar de ainda não ser o sentido de diálogo em toda sua complexidade e potência, trata-se, aqui, de materializações comunicacionais que presentificam importantes características.

Por fim, importa ressaltar que a análise e interpretação dos relatórios GRI-G4 revela que o termo ‘diálogo’ é acionado com multiplicidade de sentidos. Na maior parte das vezes, não se trata de diálogo, mas, por exemplo, da efetivação de um canal para comunicação, uma estratégia de relacionamento para a negociação, circulação de informações e/ou conversações. Um dos problemas parece estar no fato de as organizações quererem tomar o diálogo como algo para ser usado estrategicamente, com objetivos fortemente estabelecidos, o que, em si, deturpa o seu sentido. Ao ser direcionado dessa forma, esvazia-se de sentido e conforma-se como outro processo, outra forma – tratam-se dos usos mistificados do termo. Em direção complementar está o uso meramente discursivo do termo para atrair simpatia dos públicos, pois que o ato de dialogar afirmaria, também, uma vocação da organização de “dar” voz, “permitir” que os públicos se manifestem – trata-se dos usos de exploração do termo.

## **6.2 Os sentidos de diálogo em contexto – a reinterpretação**

Neste trabalho, consideramos os relatórios de sustentabilidade como formas simbólicas e, portanto, construídas e sustentadas em um cenário possível de ser reconstituído não somente a partir do contexto atual em que elas estão inseridas, mas também da reconstrução de seu histórico ao longo do tempo. E, segundo Thompson (1995), além do contexto social e histórico torna-se necessário investigar também suas estruturas internas. Nesse sentido, a técnica de AC foi essencial para nos apropriarmos dos relatórios, observando detalhes que não são perceptíveis a uma leitura comum, como a escolha de determinadas palavras em detrimento de outras e as diferentes estratégias de abordagem a determinados assuntos. A partir do desmembramento dos relatórios e dessa leitura aprofundada nos atentamos também à forma como as organizações percebem o relacionamento que estabelecem com seus públicos, o que valorizam nessas relações e como elas contribuem (ou não) com os objetivos da organização

quanto à sustentabilidade.

A partir dessa construção, de cenário (contexto externo) e estruturas internas das formas simbólicas, passamos à terceira e última fase da HP, a reinterpretação. Segundo Versonese e Guareschi (2006, p. 89), nessa etapa “procede-se por síntese, integrando o conteúdo das formas simbólicas à análise do contexto de sua produção. Trata-se de uma explicação interpretativa, plausível e bem fundamentada – daí a necessidade de um referencial teórico consistente – do fenômeno investigado”.

### *6.2.1 O diálogo para a sustentabilidade*

De acordo com Bohm (2005), a noção de diálogo está diretamente associada a formas de pensamento. Hoje, sob seu ponto de vista, uma das maiores dificuldades do pensamento é causada por um processo de fragmentação que tem em sua origem, dentre outras motivações, a percepção egoísta de que “o mundo existe só para nossa conveniência” (2005, p. 40). Essa lógica tem como uma de suas consequências a desvinculação entre o que eu faço e o que acontece no mundo, o que retira de mim tanto a responsabilidade na preservação/destruição dos recursos naturais, quanto a responsabilidade sobre construir novos caminhos para um futuro mais sustentável. Bohm (2005) acredita que é no pensamento que se origina o problema, pois ele estaria viciado em uma lógica de raciocínio que tende a separar temas e situações a fim facilitar sua compreensão. Nesse caso, é imprescindível que essa lógica seja quebrada e possam ser construídos novos caminhos. A resposta, para o físico, está no diálogo.

Esse diálogo ao qual se refere Bohm (2005) tem como eixo central sua potencialidade para provocar mudanças no processo de pensamento. Entretanto, para que essas mudanças de pensamento ocorram de fato, é preciso que o diálogo deixe de ser reduzido à ideia de discussão, pois que as situações de discussão são orientadas pela disputa, mesmo que tácita, para que uma ideia surja como vencedora. Nesse processo, a divisão originada a partir de diferentes pontos de vista e a pretensão de se chegar a uma conclusão acabam por dificultar que os sujeitos assumam a postura dialógica e se abram para compreender o que o outro está dizendo. Assim, a relação que se estabelece nesse sentido segue pelo caminho da competição e não da construção.

O modo fragmentado de pensamento ao qual se refere Bohm (2005) vem ao encontro dos estudos de outro físico, Fritjof Capra (2006), que alerta para a importância de enxergarmos diferentes problemas que se apresentam frequentemente em nossa sociedade como “facetas de

uma única crise, que é, em grande medida, uma crise de percepção” (CAPRA, 2006, p. 23). Nessa perspectiva, segundo Capra (2006, p. 23), as soluções para os principais problemas que enfrentamos hoje no mundo “requerem uma mudança radical em nossas percepções, no nosso pensamento e nos nossos valores”. É possível perceber que as reflexões desenvolvidas por cada um dos autores dá relevo à necessidade de uma mudança na forma como interpretamos os problemas que nos cercam, com atenção especial ao que tange às questões ambientais.

Capra (2005, p. 25) acredita que o novo paradigma deve conceber o mundo “como um todo integrado, e não como uma coleção de partes dissociadas” e, para que isso seja viável, uma alternativa seria a adoção de uma percepção ecológica profunda, que “reconhece a interdependência fundamental de todos os fenômenos” (2006, p. 25) e questiona nossa visão de mundo e o nosso modo de vida moderno. Essa transformação de paradigma exige o exercício do pensamento sistêmico, que acaba sendo uma das consequências diretas da adoção de uma postura dialógica. Segundo Bohm (2005), as práticas de diálogo, se sistemáticas, estimulam os participantes a estarem abertos ao questionamento de seus propósitos fundamentais, possibilitando que, a partir da reflexão sobre outros pontos de vista, possam redefinir sua lógica de pensamento. O diálogo, portanto, serve como ponto de partida para desconstrução de antigas posições.

Entendemos que as práticas dialógicas são uma possibilidade para a compreensão da sustentabilidade em perspectiva complexa. Dessa forma, destacam Baldissera e Kaufmann (2015), os sentidos de sustentabilidade podem ser oferecidos por meio de diferentes materializações discursivas. E, em perspectiva complexa, são capazes de “exigir mudanças estruturais na matriz econômica (uso dos recursos naturais, produção, circulação e consumo de bens) e nas concepções sobre o meio ambiente (O que é o meio ambiente? Quem é o humano em relação a ele? Que relações são éticas e responsáveis? etc.) e na vida em sociedade” (BALDISSERA; KAUFMANN, 2015, p. 21). As práticas dialógicas, portanto, poderiam ser adotadas pelas organizações como processo para conhecer e compreender a realidade dos sujeitos com os quais se relacionam, possibilitando que novos aprendizados pudessem ocorrer a partir da troca de experiências e da adoção de uma postura de abertura frente outras concepções de mundo. Essa compreensão do diálogo oportuniza às organizações que efetuem trocas com o ambiente no qual estão inseridas, de forma a estarem em permanente atualização. Nessa direção, as orientações da GRI, como modelo de relatório, para que as organizações adotassem o diálogo nos processos em direção à sustentabilidade, potencialmente e se adotado de modo sistêmico e em sentido complexo, poderiam sim, conformar diferentes concepções de

mundo, relações de trabalho mais humanizadas, processos de produção e consumo com redução de impactos, relações mais equilibradas com o meio ambiente, dentre outras coisas.

Entretanto, a adoção dessa postura dialógica e de abertura ao aprendizado depende exclusivamente da organização. Assim, apesar da potencialidade do diálogo para abrir novos caminhos para as organizações, as análises realizadas neste trabalho mostram que ele não tem sido utilizado de forma que possa provocar mudanças.

### *6.2.2 Os principais aspectos das formas simbólicas*

Considerando os relatórios de sustentabilidade como formas simbólicas atentamos para seus cinco principais aspectos definidos por Thompson (1995): intencional, convencional, estrutural, referencial e contextual. A seguir, a fim de qualificar esta etapa de reinterpretação, possibilitando que novas inferências possam ser feitas, iniciamos a apresentação das reflexões originadas do cruzamento da análise sócio-histórica com a análise formal a partir de cada um dos aspectos sugeridos pelo autor.

#### 6.2.2.1 Aspecto intencional

As formas simbólicas são, para Thompson (1995, p. 183), “expressões de um sujeito e para um sujeito (ou sujeitos)”, ou seja, “são produzidas, construídas e empregadas por um sujeito que, ao produzir e entregar tais formas, está buscando certos objetivos e propósitos e tentando expressar aquilo que ele ‘quer dizer’ ou ‘tensiona’ nas e pelas formas assim produzidas”. Por consequência, essas formas simbólicas são percebidas e interpretadas por sujeitos que também as avaliam como uma mensagem intencional.

Conforme apresentamos, os relatórios de sustentabilidade surgem em um contexto em que o setor empresarial aproximava-se das discussões sobre sustentabilidade promovidas por organizações independentes ou por governos de diferentes países. Essa aproximação, ocorrida entre as décadas de 80 e 90, também não era desproposita, pois, além de uma cobrança social por posturas mais responsáveis quanto ao meio ambiente e à sociedade, a natureza já dava sinais claros de que poderia tornar-se, cada vez mais, um entrave ao crescimento dos negócios. Nesse sentido, o fato de as organizações participarem, e, muitas vezes, tomarem a frente de decisões sobre questões relacionadas à sustentabilidade poderia cumprir tanto com o objetivo de direcionar decisões a seu favor, não prejudicando seu desempenho, mas também mostrarem-se socioambientalmente responsáveis ao demonstrar interesse nessas questões.

O surgimento da Global Reporting Initiative, em 1997, não está desvinculado desse cenário. Afinal, como a própria instituição relata, havia uma demanda, tanto da sociedade quanto do mercado, por informações sobre investimentos das organizações em sustentabilidade. Na época, a comunicação sobre práticas e investimentos em sustentabilidade começava a surgir, ainda baseada, com frequência, em ideias ingênuas e simplistas sobre preservação do meio ambiente, que ganhavam amplificação por meio da publicidade. Cada organização tinha sua forma de relatar e nenhum modelo de relatório cumpria com esse objetivo. Nesse contexto, em que a discussão sobre sustentabilidade parecia começar a ganhar maior visibilidade, é lançado o primeiro modelo de relatório GRI. Ao que parece, ele ocupou um papel não apenas de orientador sobre o que deveria ser divulgado, mas também de instituidor de sentidos de sustentabilidade, ou seja, é possível que a partir do modelo de relatório GRI muitas organizações tenham tomado conhecimento (processo que deve acontecer até hoje) sobre o que é sustentabilidade, como promovê-la na organização e também como apresentar suas iniciativas aos públicos de forma a alcançar maior visibilidade e retorno positivo para a imagem e os negócios da organização. Então, o modelo de relatório GRI tem clara intenção de instituir uma dada compreensão de sustentabilidade, a partir de uma concepção específica, orientada pela perspectiva do modelo *Triple Bottom Line* (ELKINGTON, 2000)<sup>69</sup>.

É importante observar, também, que os relatórios de sustentabilidade e, neste caso, o modelo GRI, representam a dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009a), ou seja, a fala oficial, planejada pela organização. Portanto, constituem-se a partir de um discurso intencional, pronto, cuidadosamente construído pelas organizações com o objetivo de convencer seus públicos de que possuem características por eles admiradas. A organização comunicada, conforme Baldissera (2009a), tem como objetivo a obtenção de retorno de imagem-conceito e, por isso, não é possível desvincular os relatórios de seu caráter intencional.

Cabe ressaltar, ainda, sob a perspectiva das intencionalidades das formas simbólicas, que o modelo de relatório GRI não estabelece um formato único de apresentação das informações, pelo contrário, essa decisão é das organizações. Nesse sentido, o caráter intencional orienta a seleção de fotos e palavras, assim como tende a definir a melhor abordagem e a seleção de conteúdos. Apesar da seleção ter como processo a construção da matriz de materialidade, conforme apresentamos, a palavra final de incluir ou retirar um assunto da publicação sempre será da alta gestão da organização, guiada por interesses estratégicos.

---

<sup>69</sup> Críticas a esse modelo podem ser lidas em Baldissera (2009c), Baldissera e Kaufmann (2013; 2015), Kaufmann (2016).

Portanto, a conformação final do documento carrega em si as intenções de um querer dizer aos públicos, de um querer dar-se a ver com características específicas, seja para reforçar um estado de coisas, seja para neutralizar outra questão. Como exemplo podemos pensar no caso da Fibria, que, ao se defrontar com problemas, conflitos, relata que aprendeu a importância de ouvir os públicos e que fez isso através do diálogo, ou seja, houve uma situação limite que exigiu dela uma postura específica, mas que ela objetiva ganhos de imagem e, até mesmo, receber premiações por essa postura (como ocorreu, sendo destaque do Guia Exame de Sustentabilidade) que deveria ser o normal no dia a dia da organização, caso o diálogo fosse, de fato, uma prática.

A intencionalidade tem interferência também na recepção desses materiais. Inicialmente eram impressos, em uma época em que os documentos digitais não eram de uso comum para a maior parte das organizações. Aos poucos, os relatórios tornaram-se digitais, apresentados em formato PDF, ou mesmo como uma simulação de revista, o que permitiu às organizações contabilizarem acessos e até mesmo avaliarem quais os assuntos mais ou menos acessados. Hoje, a GRI incentiva as organizações a apresentarem suas informações de forma cada vez mais atrativa, observando critérios de relevância. O que se pode pensar, como hipótese, é que os relatórios não são mais a forma mais direta, interessante e confiável do público tomar conhecimento dos investimentos em sustentabilidade realizados por determinada organização. Dessa forma, a estratégia de divulgação de ações de sustentabilidade por meio relatórios como o GRI tem potencial para cair em descrédito, já que pode acabar sendo interpretada apenas como estratégia publicitária. Uma evidência para essa linha de raciocínio está no fato da GRI dar destaque a diretrizes que possam, de alguma forma, garantir relevância ao material (seleção de assuntos a partir da matriz de materialidade) e confiabilidade nas informações prestadas (certificação por auditores externos, cumprimento obrigatório para determinados indicadores). Seria, talvez, uma tentativa de evitar o descrédito dos relatórios.

#### 6.2.2.2 Aspecto convencional

Segundo Thompson (1995, p. 185), “a produção, construção ou emprego das formas simbólicas, bem como a interpretação das mesmas pelos sujeitos que as recebem, são processos que, caracteristicamente, envolvem a aplicação de regras, códigos ou convenções de vários tipos”. A análise desse aspecto parece soar como óbvia no contexto da produção dos relatórios GRI-G4, já que estamos falando de documentos produzidos sob a orientação de uma instituição criada justamente com a finalidade de criar um padrão, definir, orientar a produção dos

relatórios sob determinadas diretrizes de qualidade, confiabilidade e relevância, por exemplo. Entretanto, conforme destaca Thompson (1995), essas regras, códigos ou convenções, podem ser aplicadas tanto no momento da produção (codificação) quanto na recepção (decodificação) das formas simbólicas, em processos de geração e interpretação nem sempre conscientes e que não precisam coexistir. Podem, portanto, surgir como esquemas implícitos a partir da trajetória de vida dos sujeitos envolvidos no processo, “criando, constantemente, expressões significativas e dando sentido às expressões criadas por outros” (THOMPSON, 1995, p. 186). Nesse sentido, acreditamos que, transcendendo as regras formais definidas pela GRI há, ainda, uma série de códigos e convenções que acabam por interferir na forma com que os relatórios são produzidos, mas também recebidos. Como evidência para essa inferência temos o fato de que a GRI oferece diretrizes que orientam a produção, porém muitas delas não são, de fato, obrigatórias. No contexto deste trabalho, em que a construção da matriz de materialidade foi discutida, temos um exemplo claro desse aspecto convencional, tanto no que tange a orientações que precisam ser obrigatoriamente seguidas, quanto a orientações que devem servir como guia (como o processo de construção da matriz de materialidade a partir do envolvimento e participação dos *stakeholders*), mas que não são determinantes para a validade do relatório, por exemplo: a GRI aconselha que a construção da matriz de materialidade seja realizada por meio de diálogo sistemático entre organização e seus *stakeholders*, entretanto não define como seria esse processo. Nesse sentido, apenas o envolvimento de *stakeholders* é obrigatório, a forma como isso será feito pode variar de acordo com o entendimento e interesses de cada organização (lembrando que toda forma simbólica é intencional, conforme vimos anteriormente).

Assim, como no exemplo citado, é possível ver que as diretrizes da GRI são, muitas vezes, apenas indicações, conselhos, caminhos a serem trilhados por cada organização de acordo com a sua realidade, tanto no sentido de contexto social no qual está inserida, mas também no que diz respeito aos objetivos que cada organização busca atender com a publicação do relatório. É possível afirmar, então, que há um grau considerável de flexibilidade no modelo GRI, permitindo que surjam relatórios com perfil bastante variado. Porém, o que evidencia a existência de regras implícitas, que não dependem apenas da orientação da GRI, é o fato de que, mesmo tendo espaço para a criatividade, muitos relatórios acabam sendo semelhantes por características que se tornaram constantes.

Um dos pontos que parece chamar mais atenção na semelhança dos relatórios é o perfil das fotos. A prioridade de escolha é por fotografias que contenham pessoas, uma forma socialmente convencional de transmitir a ideia de empresa humana, que reconhece a

importância das pessoas para o desenvolvimento do negócio. Vale lembrar que a questão da humanização das organizações, contemporaneamente, tem sido um tema bastante problematizado, e que os públicos têm exigido respeito à diversidade ao tempo em que tendem a qualificar as organizações como frias, como insensíveis ao aspecto humano. Assim, mostrar pessoas em imagens oferece uma ‘imagem de si’ como organização preocupada com os aspectos da diversidade e do social – o social, inclusive, é um dos eixos da sustentabilidade, na perspectiva do *Triple Bottom Line*, modelo que está na base da GRI, conforme evidenciou Kaufmann (2016). De modo complementar e exemplar, importa ressaltar que em boa parte das fotografias usadas para dizer da organização, são poucas as pessoas representadas nas imagens fotográficas, às vezes apenas uma, a fim de que sua expressão facial possa ser captada com destaque pelas lentes da câmera, direcionando o leitor a decodificá-las a partir de valores como alegria, força de vontade ou satisfação, por exemplo. Outro exemplo é o cenário escolhido para as fotografias, sempre organizado, com características que remetam à tecnologia, inovação, potência.

Além das escolhas visuais, outra característica marcante nos relatórios GRI-G4 é a linguagem verbal. A leitura permitiu que percebêssemos palavras e expressões que se repetiram com certa frequência mesmo sendo relatórios de organizações que pertencem a diferentes setores de atuação. No caso deste trabalho, analisamos, especialmente, as ocorrências do termo ‘diálogo’ e os sentidos acionados. Outra palavra que nos chamou atenção pela frequência em que é acionada é ‘pessoas’ (fundamento social). Assim, mesmo que o assunto não esteja diretamente ligado a pessoas, às vezes parece haver um esforço em incluí-las no texto a fim de justificar posturas ou decisões tomadas pela organização, na tentativa de transmitir a ideia de que é uma organização humana, que respeita as pessoas e as prioriza em diferentes processos.

Nesse sentido, temos convenções em diferentes âmbitos: as convenções do formato/modelo GRI; as convenções que se referem ao uso de outras formas simbólicas, como as imagens, gráficos e palavras, sempre orientadas pela intenção de dizer algo – portanto, selecionadas e combinadas para presentificar esse dizer; convenções sobre o que seja sustentabilidade que orientam os dizeres; e, particularmente para esta pesquisa, convenção do emprego do termo ‘diálogo’, como forma simbólica em si, que carrega a ideia de democracia, participação, conforme ressaltamos, mesmo que, de acordo com as análises, de modo geral o ‘diálogo’ relatado não assuma essas características. Há a convenção de relatar evidenciando fundamentalmente os aspectos positivos, aquilo que as organizações acreditam serem boas ações. Isso não se dá por acaso, senão que responde a uma sociedade que tem exigido mais

transparência das organizações, mais responsabilidade, mais ética, mais comprometimento ecossistêmico, portanto, comprometimento com o social, o cultural, o meio ambiente, a geração de empregos e renda, a inovação, e a qualidade dos produtos e serviços, dentre outras coisas.

### 6.2.2.3 Aspecto estrutural

Segundo Thompson (1995, p. 187), “as formas simbólicas são construções que exibem uma estrutura articulada” e, por isso, possuem um aspecto estrutural. A estrutura articulada diz respeito a elementos postos em relação uns aos outros, o que torna possível dizer que “analisar a estrutura de uma forma simbólica é analisar os elementos específicos e suas inter-relações que podem ser discernidos na forma simbólica em questão” (THOMPSON, 1995, p. 187). Nesse sentido, podemos considerar o modelo de relatório GRI como forma simbólica que articula diferentes elementos. A análise do seu aspecto estrutural prescinde que seja feito um mergulho nas diferentes construções existentes no interior desse modelo de relatório.

Nesse sentido, apontar exemplos e levantar reflexões sobre o aspecto estrutural dos relatórios GRI torna-se um trabalho instigante para o pesquisador, porém de alto risco se considerarmos que essas articulações internas, apontadas por Thompson (1995), tomam vida muitas vezes em uma dimensão simbólica e, portanto, difícil de ser comprovada. Consideramos, portanto, que o GRI é um modelo complexo de relatório que envolve, além de inúmeros índices, múltiplos processos simultâneos com potencialidade para interferir e/ou receber interferência da cultura de cada organização. Assim como ele pode ser utilizado como forma de criação de novos caminhos para o desempenho em sustentabilidade, por exemplo, pode servir também como forma de legitimar decisões. A partir desse raciocínio é possível refletir sobre a obrigatoriedade de envolvimento dos *stakeholders* no processo de construção da matriz de materialidade. É a partir dela que os conteúdos são escolhidos e ganham prioridade no relatório. Entretanto, esse processo não define apenas conteúdos, mas tem potencial para agir sobre a gestão da própria organização no que diz respeito aos investimentos em sustentabilidade. Porém, mudando o ângulo de análise, percebemos que não só os *stakeholders* contribuem com uma possível tomada de decisão da organização, mas também acabam por assumir um papel de legitimadores das decisões tomadas pela alta direção. Dessa forma, vemos que as estruturas internas do modelo de relatório GRI podem, constantemente, se rearticular/ou serem rearticuladas a fim de atender a diferentes interesses.

Assim, considerando as reflexões de Thompson (1995) a respeito do aspecto estrutural

das formas simbólicas torna-se possível reconhecer que os diversos processos que formam a produção de relatórios no modelo GRI podem ser analisados de forma individualizada, porém, ao serem articulados entre si, adquirem novos contornos e a potencialidade para que novas inferências sejam feitas.

Embora essa perspectiva aqui apontada seja importante, afirma Thompson (1995), analisar as formas simbólicas a partir de seus traços estruturais, relacionando-os às características de sistemas simbólicos, é um passo limitado. Como justificativa, o autor menciona o fato de que observar a constituição interna das formas simbólicas acaba por negligenciar seu aspecto referencial (que será discutido no item a seguir) e seu contexto sócio-histórico, descuidando do aspecto contextual e, dessa forma, prejudicando a análise.

Por fim, importa observarmos que o relatório GRI-G4 é uma estrutura em si, mas também integra uma estrutura maior, que é o contexto organizacional. Nessa estrutura cumpre o papel de dar a ver o que cada organização tem feito em direção à sustentabilidade. Porém, não podemos esquecer que essa estrutura é, fundamentalmente, estrutura de relações de poder (poder econômico, político, simbólico, dentre outros). Assim, por um lado, as organizações precisam se manter atuantes em um sistema capitalista, nem sempre justo e ético – sistema que abarca desde organizações éticas e orientadas pela perspectiva de comprometimento sistêmico até aquelas que se orientam pelo lucro a qualquer preço –, por outro lado, as organizações precisam, pela atual conformação da sociedade, reportar suas ações e, portanto, já não podem fazer qualquer coisa, a qualquer momento e de qualquer forma. É nessa estrutura que, sem poder deixar de seguir as convenções do âmbito organizacional (gestão para o lucro cada vez maior), as organizações reconhecem que precisam ser chanceladas como legítimas por outras organizações – como a GRI, por exemplo – e pela mídia. Também é nessa estrutura – aqui destacados apenas alguns elementos – que as organizações adotam o modelo GRI-G4 como orientador para o relato de sustentabilidade (até porque os fundamentos no *Triple Bottom Line* são os mais adotados por elas). E, considerando que esse modelo aponta o diálogo como orientação para a estruturação da matriz de sustentabilidade, isso acaba por se traduzir nos mais diversos usos, na maior parte, usos mistificados do termo, seja pela simplificação, pelo esvaziamento de sentido, por simples exploração discursiva.

Como já foi evidenciado a partir dos autores acionados nesta dissertação, o diálogo pressupõe a possibilidade de mudança estrutural para outras concepções de mundo, porém, no contexto organizacional, talvez esse seja o fator de maior resistência em perspectiva à sustentabilidade, ou seja, de modo geral há toda uma estratégia para postergar essa mudança

estrutural (de fundo) de modo a manter a atual estrutura produzindo (mesmo esgotando os sistemas) pelo máximo de tempo possível. Eis o paradoxo e, também, os motivos pelos quais a noção de diálogo precisa ser esvaziada: trata-se de cumprir com as orientações do GRI-G4 e obter certificação, sem de fato, propor-se à mudança.

#### 6.2.2.4 Aspecto referencial

Para Thompson (1995, p. 190), “as formas simbólicas são construções que tipicamente representam algo, referem-se a algo, dizem algo sobre alguma coisa”, o que evidencia seu caráter referencial. Dessa forma, ao representar um objeto (fazer referência a ele), as formas simbólicas “afirmam ou declaram, projetam ou retratam algo” (THOMPSON, 1995, p. 191) sobre ele.

Acreditamos que o GRI-G4 não possa ser interpretado apenas como um modelo de relatório de sustentabilidade, tendo em vista que não se trata de um formulário que deva ser preenchido, por exemplo. Conforme já discutimos em outros itens do trabalho, o modelo GRI-G4 é resultado de uma trama de interesses e relações de poder que interferem diretamente sobre o que ele representa, a quem ele diz e o que ele diz sobre a sustentabilidade no contexto das organizações.

As diretrizes e orientações da GRI, dentre outras coisas, representam o que deve (ou não) ser considerado sustentável e, portanto, agem diretamente na construção de uma compreensão sobre a sustentabilidade dentro e fora das organizações. A sustentabilidade ainda é uma noção de difícil compreensão e, por esse motivo, frequentemente acaba sendo associada a apenas alguns de seus aspectos e/ou dimensões, como por exemplo, referir-se apenas a questões de meio ambiente, a aspectos sociais e/ou, ainda, à simples sustentação econômica. Importa atentarmos para o fato de que diferentes grupos (ecologistas, ONGs, cientistas, organizações privadas, governos) apresentam diferentes versões sobre o que seja sustentabilidade e disputam essas versões para instituí-las como concepções de mundo. Conforme Kaufmann (2016) evidenciou, as diferentes compreensões sobre o que seja sustentabilidade podem ser agrupadas em dois principais grandes campos semânticos: 1) correntes de manutenção do atual sistema; e 2) correntes de transformação do sistema capitalista (que pressupõe mudança estrutural).

Nessa perspectiva, importa atentarmos para o fato de que, apesar de a GRI, ao propor a necessidade de diálogo para a construção das matrizes de sustentabilidade dar um importante

passo em direção a uma compreensão mais complexa do que seja sustentabilidade, por outro, conforme destacamos anteriormente, ao omitir-se em definir o que compreende por “diálogo” (e, portanto, também o que as organizações deveriam entender e atender) e ao acatar qualquer emprego do termo, mesmo quando usado de modo esvaziado de sentido, acaba por corroborar com a “corrente de manutenção do atual sistema”. Isto é, ao não exigir uso adequado da noção de sustentabilidade, um uso que realmente pudesse movimentar as organizações em direção à transformação estrutural, acaba por dar elementos de maquiagem para as organizações que não estão, de fato, comprometidas com a sustentabilidade.

Assim, o GRI-G4, como forma simbólica, não está por ela mesma, mas refere-se a algo que está fora dela. Dentre outras coisas, em perspectiva referencial, está: a) pela própria organização que o apresenta e a qual representa (que o produz para dizer de si, portanto, apresentando sua melhor face); b) pelas organizações que assumem essa mesma compreensão de sustentabilidade; c) pela ideia de transparência sobre as práticas que a organização desenvolve; e, também, em sentido mais amplo, d) pela corrente de compreensão de sustentabilidade que procura manter o atual sistema, a atual estrutura.

Cabe observar, novamente – e conforme autores que acionamos no referencial teórico –, o fato de que as organizações assumem papel de protagonismo na formação da compreensão de sustentabilidade assumida pela sociedade, em sentido complexo. Isso ocorre, por exemplo, quando empregam o termo sustentabilidade para classificar seus produtos e iniciativas, pois que afirmar que um produto é sustentável é uma forma de ensinar o que é sustentabilidade. Os relatórios de sustentabilidade estão sob a mesma lógica, já que, sendo o GRI-G4 um guia para definição de o que deve ser discutido no relatório e, ainda, como deve ser discutido, tudo sobre o qual ele trata será, por desdobramento, compreendido como sendo sustentabilidade.

Sendo os relatórios de sustentabilidade formas simbólicas, podemos considerá-los como a representação da sustentabilidade nas organizações, conforme afirmamos anteriormente. É partir desse ponto, considerando o aspecto referencial do modelo de relatório GRI-G4, que podemos refletir sobre que uso é feito pelas organizações, como se apropriam e quais suas intenções em utilizá-lo.

Nesse sentido, podemos pensar que o modelo de relatório GRI-G4 é usado pelas organizações como forma de, muito mais do que retratar suas práticas de sustentabilidade, projetar sentidos que possam contribuir com a construção de sua imagem-conceito. Essa projeção de sentidos começa desde a escolha do modelo do relatório. Considerando que a GRI

é uma instituição global, que atua desde 1997 na orientação de relatos de sustentabilidade, só o fato de uma organização optar por relatar no modelo GRI-G4 já representa o valor, o peso que ela atribui à sustentabilidade em seus negócios. É por meio do GRI-G4 que as organizações irão se apresentar como sustentáveis com o objetivo de terem suas ações chanceladas por uma organização que, “sabe o que é sustentabilidade”. Assim, as ações e decisões apresentadas no relatório deixam de ser simplesmente ações e decisões: tornam-se ações e decisões sustentáveis.

Conforme já mencionado em itens anteriores, a GRI surgiu em um contexto (que se mantém até hoje) em que as organizações tinham interesse em mostrarem-se sustentáveis ao mesmo tempo em que não desejavam, de fato, que uma mudança estrutural fosse feita. O modelo de relatório criado pela GRI foi pensado para atender a essa demanda, que sofre variações ao longo do tempo em função das transformações que vão ocorrendo na sociedade. Por esse motivo, a GRI realiza atualizações de indicadores de tempos em tempos, a fim de continuar atrelada às lógicas de mercado, mantendo sua relevância para as organizações. Ou seja, é possível dizer que o GRI-G4 representa o que o mercado deseja quanto à sustentabilidade, o que ele espera de uma organização sustentável.

Aprofundando essas relações podemos dizer, ainda, que o modelo GRI-G4 acaba revelando às organizações como é possível transformar a sustentabilidade em resultados financeiros. A pesquisa realizada para esta dissertação possibilitou, por exemplo, conhecer algumas das estratégias adotadas pelas organizações a fim de atender às expectativas do negócio, utilizando, para tal, as orientações fornecidas pela GRI. Ao analisar os relatórios como um todo, mas também verificar uma série de práticas desenvolvidas pelas organizações foi possível perceber que, por meio do relato, as organizações têm a possibilidade de redimensionar suas iniciativas de sustentabilidade, conferindo a elas um peso por vezes muito maior do que elas realmente têm se comparadas ao tamanho da organização, por exemplo. Afinal, a seleção das informações que irão constar no relatório não inclui necessariamente um comparativo com anos anteriores, o que dificulta a compreensão da real dimensão do que está sendo apresentado. Ou seja, inúmeras iniciativas podem ter sido descontinuadas ou índices podem ter apresentado queda e simplesmente ter sido tomada a decisão de retirá-los do relato; assim como, outras iniciativas sem tanta relevância podem ter sido incluídas a fim de aumentar o volume de projetos apresentados, transmitindo a ideia de que muito está sendo feito. Essas estratégias podem ter grande efeito na construção de imagem-conceito positiva das organizações e dificilmente serão descobertas, o que se daria apenas sob uma leitura muito atenta de forma a comparar relatórios de anos diferentes.

Considerando o aspecto referencial do modelo de relatório GRI-G4 entendemos que ele representa para as organizações a possibilidade de se apresentarem como sustentáveis, atendendo prioritariamente aos interesses do mercado. À essa luz, parece evidente o porquê de o termo ‘diálogo’, conforme depreendemos a partir das análises, tender a ser esvaziado de sentidos (na maior parte das vezes) e/ou empregado de modo mistificado (reduzido à ideia de meio, modo, forma) e/ou, ainda, apenas ser explorado discursivamente. O diálogo, em sentido complexo e em perspectiva da sustentabilidade, exigiria profundas mudanças estruturais do atual sistema. Porém, as organizações que o empregam para atender as orientações da GRI tendem a fazê-lo não para a transformação, mas como forma de manter o mesmo. Portanto, preocupam-se em esvaziá-lo de sentido, usá-lo de modo a simplesmente gerar a sensação de que se trata de diálogo e, assim, darem-se aos públicos como organizações democráticas, participativas, com reais intenções de mudança, mesmo quando isso não passa de mera estratégia discursiva. Contudo, ressaltamos que, apesar de os relatórios modelo GRI-G4 representarem a dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009a), sempre haverá espaço para interpretações originadas dos demais processos comunicacionais que se materializam na relação direta entre sujeito/públicos e organizações. Essa dimensão é tratada por Baldissera (2009a) como organização comunicante.

#### 6.2.2.5 Aspecto contextual

Segundo Thompson (1995, p. 192), “As formas simbólicas estão inseridas em processos e contextos sócio-históricos específicos dentro dos quais elas são produzidas, transmitidas e recebidas”, o que explica seu aspecto contextual. Ao longo desta dissertação, por meio HP, apresentamos o modelo de relatório a partir de diferentes dimensões de análise, na tentativa de compreendê-lo a partir de um contexto social.

Podemos pensar no contexto de produção dos relatórios de sustentabilidade analisando a dimensão de sua produção nas organizações, os bastidores. O momento em que se opta por realizar um relatório de sustentabilidade, no modelo GRI-G4, tem-se uma série de interesses envolvidos, muitos deles já apresentados nos itens anteriores deste capítulo. Esses interesses impactam diretamente no processo de produção, resultando, inclusive, em uma prática bastante comum entre as organizações: a terceirização da produção do relatório. Dessa forma, ao analisar o contexto de produção é preciso estar atento não apenas à dimensão interna da organização, mas a relação desta com o fornecedor responsável pela produção do relatório.

A GRI garante que não há necessidade de serem contratadas consultorias especializadas para a produção do relatório, visto que ela oferece diversos materiais descritivos e explicativos para que sejam usados como orientação. Entretanto, grande parte das organizações tende a contratar um fornecedor especializado para isso, a fim de qualificar o material e não comprometer o tempo dos empregados envolvidos no projeto, já que possivelmente eles terão que continuar suas atividades rotineiras em paralelo ao relato. Produzir um relatório no modelo GRI-G4 requer dedicação de várias pessoas, pois se trata de um processo trabalhoso.

A terceirização da produção<sup>70</sup> acaba por interferir diretamente no resultado final do relatório. Hoje, existe um mercado de agências e consultorias especializadas na produção de relatórios de sustentabilidade no modelo GRI-G4, inclusive com profissionais certificados pela própria GRI. Essa especialização é vendida para as organizações a um custo alto, pois o serviço não se baseia apenas na produção de um material de qualidade, mas na experiência dessas empresas em lidar com informações estratégicas, positivas e negativas, e dar a elas o melhor tratamento, a melhor apresentação. Não queremos dizer, com isso, que o material produzido não seja verdadeiro. Entretanto, é preciso refletir sobre as implicações disso. Quando a mesma agência produz relatórios GRI-G4 para diferentes organizações, ano após ano, ela contribui para a criação de um certo padrão de relato, atendendo às diretrizes da GRI, mas também às expectativas das organizações. Ou seja, uma agência especializada consegue cruzar todo o conhecimento sobre o modelo GRI-G4 com as informações que ela adquire nas demais organizações, suas expectativas, problemas e necessidades. É possível dizer, nesse sentido, que essas agências estejam criando uma nova gramática de produção, uma forma específica de interpretar o modelo GRI-G4, traduzi-lo às organizações, e tirar o máximo de proveito dele a fim de atender aos objetivos de cada negócio. Essa gramática acaba sendo consolidada ao ser repetida inúmeras vezes, ano após ano, com diferentes clientes. O retorno de cada cliente contribui para que ela seja atualizada e continue em operação.

As mudanças no mercado e no comportamento da sociedade provocaram transformações significativas nos relatórios ao longo das duas últimas décadas, inclusive no que diz respeito à etapa de transmissão. Antigamente esses relatórios eram impressos, com alto

---

<sup>70</sup> No Brasil, organizações como a Aberje e a BSD Consultoria, por exemplo, oferecem cursos de formação para a produção de relatórios no modelo GRI. Nesses casos, inclusive, os alunos recebem certificação da própria Global Reporting Initiative. Também é de fácil acesso encontrar consultorias que prestam esse serviço. A Report Sustentabilidade é uma delas, com experiência na produção de relatórios para grandes empresas, como a BRF e a própria Fibria, que está tendo seu relatório analisado neste trabalho.

investimento na produção gráfica, como a escolha do melhor papel, de um acabamento especial, encarte, capa dupla, dentre tantas outras formas de diferenciar o relatório fisicamente. Entretanto, com a popularização dos computadores e da internet, em paralelo a uma orientação das organizações quanto ao corte de recursos, os relatórios foram, aos poucos, deixando de ser impressos para tornarem-se apenas digitais. Essa mudança permitiu que fossem acessados por mais pessoas do que antes, em que era preciso ter uma lista de distribuição com nome e endereços para envio pelo correio.

Essa passagem do meio impresso para o digital tem suas consequências na forma de recepção. Antes, o relatório poderia ser lido por um grupo limitado de pessoas, que estava baseado na lista para quem o relatório foi enviado. Com a alteração de formato, ele passa a ter um alcance muito maior. Entretanto, ao chegar impresso, pelo correio, se não fosse jogado fora, ficaria por cima de uma mesa ou junto a outras revistas, por exemplo, o que dava a oportunidade de ser ao menos folheado de vez em quando. Ele estava ali presente, fisicamente. Quando transformado em formato digital, o relatório acaba sendo acessado por quem está procurando por ele, por conta de algum interesse. Se não houver interesse, dificilmente será acessado. Nesse sentido, o formato digital, apesar de alta possibilidade de alcance, depende muito mais da vontade do público em querer vê-lo. Na tentativa de driblar essas questões, muitas organizações acabam produzindo o formato digital e o impresso, sendo este em menor quantidade, apenas para ser distribuído a públicos e pessoas específicas, como por exemplo, os investidores, os acionistas, os órgãos governamentais e a imprensa.

Para Thompson (1995), a construção dos contextos envolve circunstâncias espaço-temporais. No caso de as formas simbólicas serem transmitidas por um meio técnico, como o papel ou arquivos digitais, como é o caso dos relatórios, o contexto de produção e recepção serão diferentes, o que aumenta as possibilidades de interpretação, já que não há um interlocutor no momento da leitura. Quando determinado público toma contato com o relatório, não se pode deixar de considerar que ele está envolvido em uma série de regras e convenções que acabam atuando na forma como ele irá interpretar esse conteúdo. Nesse caso, a relação que a organização mantém com seus públicos torna-se fundamental. É a partir dela que o sujeito criou suas impressões sobre a organização, que vão interferir diretamente na forma como ele irá interpretar o conteúdo do relatório. Considerando os resultados encontrados nesta pesquisa, vimos que, de forma geral, há interesse das organizações em estabelecer relações com seus públicos, entretanto, as únicas formas possíveis de contato nem sempre permitem que sejam estabelecidas conversações e, muito menos, situações dialógicas. Assim, podemos dizer que as

percepções que o sujeito irá acionar na hora de ler e interpretar o relatório não estarão tão sólidas quanto poderiam estar, facilitando que ele esteja menos receptivo ao conteúdo que está lendo ou mesmo tenha interpretações bastante divergentes daquelas esperadas pela organização.

Além disso, atentamos para o fato de que, com base nos autores que acionamos em termos de comunicação organizacional, diálogo, e diálogo nas organizações, o diálogo – no sentido que adotamos nesta pesquisa – pouco se materializa no âmbito organizacional. Exemplarmente, o estudo de Silva (2016) evidencia, a partir da análise de entrevistas com gestores de equipes de trabalho, que, de modo geral, os processos de comunicação tendem a ser informacionais, de persuasão, de instituição da cultura organizacional, de auscultação, mas raramente processos participativos, em que os subordinados de fato pudessem manifestar livremente suas opiniões. Portanto, também ficam inviabilizados os processos dialógicos. Como especulação, ousamos acreditar que o diálogo seja mais comum (ou simplesmente menos raro) nos níveis de gerência, onde, potencialmente, as opiniões podem ser expressas de modo mais livre e diverso. Porém, conforme o contexto organizacional, há forte tendência em as organizações definirem, através de seus gestores, os objetivos e estratégias de negócio, e pouco ou nada admitirem de participação efetiva dos públicos. Inclusive no que se refere à cultura organizacional, não podemos esquecer que ela tende a ser fortemente orientada pelos líderes. Portanto, se é verdade que os sujeitos não podem ser anulados, também é comum serem persuadidos ou mesmo forçados a assumir determinados valores para poderem se manter empregados – dentre outras coisas, não se pode esquecer a “sempre” ameaça do desemprego.

Então, parece que as categorias que evidenciamos sobre os sentidos de diálogo que se atualizam nos relatórios GRI-G4 estão amplamente suportadas e são convergentes com esse contexto; daí sua força. Desse modo, não são simples usos equivocados do termo ‘diálogo’, pois que, com base na análise do relatório pelos cinco principais aspectos das formas simbólicas – intencional, convencional, estrutural, referencial e contextual – evidenciamos que se trata de clara estratégia de esvaziamento de sentido e/ou de suspensão da significação do termo ‘diálogo’ para ser dotado de outra significação. Porém, a primeira significação (processo participativo, democrático, com diferentes lugares de fala, com possibilidades expressivas etc.) não é excluída, pelo contrário, ela se mantém para legitimar outras práticas comunicacionais que não são dialógicas, mas são apresentadas como tal de modo que, por sua vez, legitimem organizações que desejam ser reconhecidas como com sustentabilidade.

Para finalizar, observarmos que, de acordo com Thompson (1995, p. 376), o processo de interpretação “é simultaneamente um processo de reinterpretção”, considerando que as

formas simbólicas estão situadas em um campo já interpretado. A interpretação, para o autor, vai além dos métodos de análise sócio-histórica e análise formal ou discursiva; ela se utiliza deles para “ver a forma simbólica de uma maneira nova, em relação aos contextos de sua produção e recepção e à luz dos padrões e efeitos que a constituem” (THOMPSON, 1995, p. 375). Nesse sentido, compreendemos que essa etapa possibilitou olharmos para o trabalho como um todo a partir de outras perspectivas e lentes que permitiram aprofundar e complexificar as interpretações anteriores, ancorando-as em um sistema maior. Acreditamos, portanto, que o referencial metodológico da HP ofereceu caminhos férteis para análise das formas simbólicas e, para além disso, permitiu outros questionamentos, o que comprova que a interpretação não é um movimento possível de ser concluído.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O interesse pela comunicação como forma de promoção da sustentabilidade em sentido complexo deu início a esta proposta de investigação. Encontramos no modelo de relatório GRI, criado em 1997, e adotado por grandes organizações ao redor do mundo, uma materialidade que permitiria problematizar essa questão. Ao nos depararmos com o modelo GRI-G4, que aconselhava que o diálogo deveria ser adotado para o estabelecimento da matriz de materialidade, compreendemos que a análise desses relatórios permitiria realizar a reflexão que nos instigava a pesquisar. Assim, propusemos como objetivo geral problematizar os sentidos de diálogo atualizados pelo GRI-G4, em perspectiva da comunicação organizacional. Com base na interpretação e, particularmente, na reinterpretção, acreditamos que esse objetivo foi plenamente atingido, pois que evidenciamos, não apenas alguns dos porquês de o diálogo não ser adotado em sentido complexo pelas organizações – e sim de modo simplificado e/ou esvaziado de sentido –, bem como algumas das implicações que essa postura exigiria.

Como objetivos específicos, estabelecemos os de: a) compreender os sentidos de diálogo que se estabelecem a partir das orientações do modelo GRI-G4 de relatório de sustentabilidade e como se configuram nos relatos de organizações premiadas pelo Guia Exame de Sustentabilidade; e b) verificar como as ações apresentadas no relatório GRI-G4 conformam o diálogo entre organização e seus públicos. Também esses objetivos foram atingidos, pois que pelas análises realizadas, a partir da HP, evidenciamos os sentidos de diálogo empregados pelas organizações em seus relatórios GRI-G4, bem como em que momentos eram empregados; em quais processos, a que se referiam e como. Dessas análises também ficou evidenciado que, de

modo geral, as organizações não conformam situações dialógicas com seus públicos, mas apenas conversações com diferentes níveis e possibilidades de participação.

Após destacarmos que os objetivos foram atingidos, sem para isso recuperarmos todas as inferências realizadas ao longo dos processos de interpretação e reinterpretação, importa realizarmos algumas considerações sobre o processo da pesquisa. Sabíamos que investigar o modelo GRI-G4, sustentabilidade e diálogo no contexto das organizações exigiria a escolha de um referencial metodológico que pudesse dar conta de todas as dimensões que envolvem essas temáticas. Afinal, estamos tratando de um contexto que coloca em jogo múltiplos interesses de grandes organizações que dizem estar atuando em prol da sustentabilidade. Nesse sentido, optamos por utilizar a Hermenêutica de Profundidade, proposta por Thompson (1995), a fim de analisarmos diferentes dimensões desse cenário de forma aprofundada, obtendo insumos para, ao final, cruzarmos essas dimensões e, a partir daí, chegarmos a novas inferências, que dificilmente seriam acessadas se não fosse esse movimento de interpretação e reinterpretação.

O diálogo tem sido frequentemente citado pelas organizações como um de seus direcionadores nas relações que adotam com os públicos. Isso porque, dentre outros motivos, existe uma cobrança social por posturas mais abertas e dialógicas por parte das organizações. É possível perceber que existe a expectativa, por parte das pessoas, que as organizações se mostrem humanizadas, dispostas a conversar e criar relações mais próximas. É nesse contexto que o termo ‘diálogo’ passa a ter mais destaque na comunicação feita pelas organizações. Entretanto, é fundamental que reflitamos sobre que noção(ões) de diálogo se fala.

Quando se fala em sustentabilidade, essa postura de abertura e transparência parece ser ainda mais exigida das organizações, tanto pelo setor público quanto pelo mercado e pela sociedade em sentido amplo, para que prestem contas de suas atividades – mesmo que seja sob diferentes compreensões do que seja sustentabilidade que, conforme vimos, são diversas. O modelo de relatório GRI surge para atender a essa demanda, dentre outras, em um contexto de maior participação das organizações no debate ambiental. Também era evidente a necessidade dessas organizações adotarem uma postura de preservação do meio ambiente e preocupação com o futuro do planeta. O GRI, mostra-se, então, capaz de organizar essas informações e apresentá-las de forma clara à sociedade; não por acaso, já que sua fundação tem ligação direta com o empresariado. Assim, em pouco tempo o GRI alcança altos índices de uso, sendo referência para grandes organizações ao redor do mundo lançarem seus relatórios de sustentabilidade.

Vale atentar, nesse sentido, que o modelo proposto pela GRI para produção de relatórios de sustentabilidade acaba sendo muito mais do que um simples modelo de relatório. Sua criação é resultante de uma série de interesses, inclusive, e principalmente, vindos do setor empresarial. Isso significa que o modelo proposto tem uma razão de ser, que não se resume a apresentar informações, mas dar um tratamento a elas, conferir legitimidade ao que as organizações dizem estar fazendo pela sustentabilidade e fazer parecer que, de fato, muito está sendo feito pelo ambiente social e pelo meio ambiente. Esse cenário meticulosamente construído, por meio de uma rede de interesses e de acordos tácitos, é oferecido à sociedade como forma de estancar novas pressões por mudanças. Afinal, ao que parece, elas estariam sendo feitas.

A fim de acompanhar as mudanças da sociedade e do mercado, mantendo sua relevância para as organizações que desejam apresentar-se como sustentáveis, a GRI realiza atualizações no modelo de tempos em tempos. Na última delas, versão GRI-G4, o processo de construção da matriz de materialidade ganha destaque, fato que não pode ser analisado sem que se leve em consideração o contexto social de forte desejo por participação, colaboração, transparência e humanização das marcas. Assim como, o envolvimento dos públicos no processo de relato serve como validação para as decisões tomadas pela organização posteriormente, já que, a princípio, elas teriam origem em um processo de participação. Além disso, a forma como esses públicos serão envolvidos no relato poderá trazer à própria organização insumos sobre perfil e interesses de cada público, que poderão ser utilizados posteriormente para o lançamento de produtos ou projetos, por exemplo. Nesse sentido, ganharia amplo relevo a dimensão social, pois os públicos seriam diretamente ouvidos para os processos decisórios mediante processos dialógicos.

Confirmando reflexões já apresentadas no capítulo três, sobre o diálogo no contexto organizacional, os resultados da análise dos relatórios mostraram forte tendência de as organizações usarem o termo ‘diálogo’ de forma meramente discursiva, esvaziado de sentido e/ou com suspensão de sentido, conforme ressaltamos. A forma como o termo é empregado e a forma como dizem relacionar-se com seus públicos não comprovam, de fato, postura aberta e propícia ao diálogo. De acordo com as evidências, foi possível classificar quatro sentidos acionados no uso do termo: a) Diálogo como oportunidade de contato; b) Diálogo como ferramenta de negociação; c) Diálogo como estratégia de relacionamento; e d) Diálogo como processo para compreensão da realidade.

Esses sentidos revelam o caráter superficial de parte das relações estabelecidas entre as organizações e seus públicos e todas muito aquém de serem dialógicas, o que provoca um grande distanciamento entre eles, mascarado por estratégias discursivas.

O fato é que, de forma geral, as organizações parecem reconhecer a importância de relacionarem-se com os sujeitos, mas não assumem uma postura de promoção ao diálogo. Nesse sentido, também conforme destacamos, parece haver clara estratégia atualizada no contexto organizacional – pois que tende a ser adotada por boa parte das organizações – para fazer-crier que são dialógicas ou que estão se esforçando para tornar o diálogo um processo cotidiano. Isso, pode se dever a vários fatores, tais como: a) exigência dos públicos e da sociedade para ações mais transparentes, com índices mais elevados de conversações, bem como o desejo dos públicos de se fazerem mais presentes no âmbito organizacional; b) desejo de agregar valor positivo às marcas uma vez que se apresentam como dialógicas, portanto, como organizações que respeitam a diversidade, o meio ambiente, os lugares de fala dos diferentes sujeitos, e que estão dispostas à mudanças significativas; c) desejo e/ou necessidade de serem legitimadas pela GRI e, portanto, necessitando atender ao modelo proposto e, nessa direção, se o GRI-G4 indica à organização o estabelecimento do diálogo com os públicos, a organização simplesmente acata, se apropria e aplica a noção da forma que melhor lhe convier. Assim, atende o que é prescrito pelo modelo, porém não contempla a noção de diálogo em perspectiva sistêmica; e d) objetivo de apresentar-se como sustentável e humanizada pelo menos no âmbito discursivo. O fato, como destacamos, é que não se trata de simples equívoco ou simplificação, mas de ação deliberada no contexto das organizações.

Por fim, importa ressaltar novamente que o diálogo desafia quem somos, permite a emergência de outros pontos de vista, outras ideias e, acreditamos, nem todas as organizações parecem estar preparadas para lidar com as consequências dessa abertura. Essas possíveis e prováveis perspectivas para a percepção da realidade, resultantes dos processos dialógicos, são fundamentais para a compreensão da sustentabilidade de forma complexa. É a partir do diálogo que nos permitimos conectar saberes fragmentados e conceber diferentes atitudes de maneira relacionada. Ele possibilita quebrarmos formas de pensamento já viciadas para dar lugar a outras construções de mundo, que possam, de fato, provocar transformações em prol da sustentabilidade. É pelo diálogo que a comunicação organizacional avançará em direção de ser comunicação para a sustentabilidade.

Portanto, encerramos este trabalho, mas sabemos que as interpretações não se encerram por aqui. Esperamos que os resultados obtidos possam tornar-se ponto de partida para

novas pesquisas tanto sobre as possibilidades de diálogo no contexto organizacional quanto o modelo de relatório GRI como meio de comunicação para a sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ABERJE. **GRI-G4: o processo de elaboração dos relatórios GRI**. 2016.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem**. 9ª ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

\_\_\_\_\_. **Estética da comunicação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. Tese de Doutorado. Faculdade de Comunicação Social – PUCRS. Porto Alegre, 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T.N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a, p.148-177.

BALDISSERA, Rudimar. **Balancos sociais: entre a promoção de marketing e a responsabilidade social**. Revista Conexão – Comunicação e Cultura. UCS, Caxias do Sul, v.7, n.14, jul/dez, 2008b.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: ORGANICOM. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação**. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Abrapcorp. São Paulo: Universidade de São Paulo/Escola de Comunicação e Artes/Gestcorp, 2009a. Edição Especial, Ano 6, números 11/12, p. 115-120.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo: Saraiva. 2009b, p.135-163.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone. **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão Editora. 2009c, p.33-56.

BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, Margarida. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora. 2010, p.61-75.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. **Comunicação organizacional e sustentabilidade: sobre o modelo instituído no âmbito da organização comunicada**. In: Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. a. 10, edição n. 18, p. 59-70. São Paulo, Brasil: Gestcorp-ECS-USP; Abrapcorp, 2013.

BALDISSERA, Rudimar; KAUFMANN, Cristine. **Desafios da comunicação para a sustentabilidade em tempos de mudança climática: o lugar na cultura, o discurso organizacional e as ofertas de sentidos**. In: Revista Razón y Palabra [online]. n.91, set/nov. México, 2015. Disponível em <  
[http://www.razonypalabra.org.mx/N/N91/Monotematico/11\\_BaldisseraKaufmann\\_M91.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N91/Monotematico/11_BaldisseraKaufmann_M91.pdf)>. Acesso em dezembro de 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo/SP: Edições 70, 2011. Edição revista e ampliada.

BOHM, David. **Dialógo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo/SP. Palas Athena, 2005.

BUBNOVA, Tatiana; BARONAS, Roberto Leiser; TONELLI, Fernanda. Voz, sentido e diálogo em Bakhtin. **Bakhtiniana, Rev. Estud. Discurso**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 268-80, Dez. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2176-45732011000200016&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2176-45732011000200016&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25 maio 2016.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro, 2001.

\_\_\_\_\_. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

CAPRA, Fritjof. **A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2006.

CASTRO, Gilberto de. Enunciado e discurso: um diálogo entre o Círculo de Bakhtin e Michel Foucault. In: FARACO, Carlos A.; TEZZA, Cristóvão; CASTRO, Gilberto de (Orgs). **Vinte ensaios sobre Mikhail Bakhtin**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006, p. 114-4.

CEBDS – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável. **Site da organização**. Disponível em: <<http://www.cebds.org.br>>. Acesso em março de 2016.

CECHIN, Andrei Domingues. **A natureza como limite da economia: a contribuição de Nicholas Georgescu-Roegen**. São Paulo: Editora Senac São Paulo/Edusp, 2010.

CHANLAT, Alain; BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Vol 1. São Paulo: Editora Atlas, 2015, p. 125-148.

CURVELLO, João José Azevedo. **A dimensão interna da comunicação pública**. XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 2008. Disponível em: <[www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/R3-2065-1.pdf)>. Acesso em junho de 2016.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. São Paulo, Brasil: Makron Books, 2000.

ENRIQUEZ, E. **Os desafios éticos nas organizações modernas**. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v. 37, n. 2, abr./jun., 1997, p. 6-17.

FRIEDMAN, Maurice. **Martin Buber and Mikhail Bakhtin: The Dialogue of Voices and the Word That Is Spoken**. *Religion & Literature* 33, no. 3 (2001): 25-36. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/40060095>>. Acesso em julho de 2016.

**GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2008**. São Paulo: Editora Abril, 2008. Arquivo online. Disponível em: <https://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2008>. Acesso em: outubro de 2015.

**GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2010**. São Paulo: Editora Abril, 2010. Arquivo online. Disponível em: <https://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2010>. Acesso em novembro de 2016.

**GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2013.** São Paulo: Editora Abril, 2013. Arquivo online. Disponível em: <https://issuu.com/exame/docs/exame-sustb-2013>. Acesso em novembro de 2016.

**GUIA EXAME SUSTENTABILIDADE 2014.** São Paulo: Editora Abril, 2014. Arquivo online. Disponível em: <https://issuu.com/exame/docs/guia-exame-sustentabilidade-2014a>. Acesso em novembro de 2016.

GRI. **Manual de implementação.** Global Reporting Initiative. 2013. *Site* da organização. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Brazilian-Portuguese-G4-Part-Two.pdf>. Acesso em março de 2016.

GRI, FAQ. Global Reporting Initiative. 2013. *Site* da organização. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/information/FAQs/G4FAQ/Pages/default.aspx>. Acesso em março de 2016.

GROULX, Lionel-Henri. Contribuição da pesquisa qualitativa à pesquisa social. IN POUPART, Jean et alli. **A pesquisa qualitativa. Enfoques epistemológicos e metodológicos.** Petrópolis, 2008.

GUIMARÃES, H. **Responsabilidade social da empresa: uma visão histórica de sua problemática.** Revista de Administração de Empresas (RAE). Rio de Janeiro, v.24, nº 4, p. 211-19, 1984.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia.** Petrópolis/ RJ: Vozes, 2013. 14ª edição.

KAUFMANN, Cristine. **Comunicação Organizacional e Sustentabilidade: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo/SP. Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da Cultura e da Comunicação organizacional.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-90.

\_\_\_\_\_. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, Margarida M. K.; OLIVEIRA, Ivone de L. (orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações.** São Caetano do Sul, SP. Difusão Editora, 2009.

LEIS, Héctor Ricardo. **A modernidade insustentável: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea.** Montevidéo: Coscoroba, 1999.

LEFF, Enrique. **Saber ambiental: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

MARQUES, Ângela C. S.; MAFRA, Rennan L. M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. In: ORGANICOM. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação.** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Abrapcorp. São Paulo: Universidade de São Paulo/Escola de Comunicação e Artes/Gestcorp. 2013. Ano 10, número 19. 2º sem. p. 82-94.

\_\_\_\_\_. **Práticas discursivas, contornos identitários e conflitos morais: topografias do diálogo nos contextos organizacionais.** Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp 2015. p. 341-357. Porto Alegre: Edipucrs, 2015. Disponível em: <  
<http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf>>. Acesso em julho de 2016.

MARCHEZAN, Renata C. Diálogo. In: BRAIT, Beth (Org). **Bakhtin: outros conceitos chave.** São Paulo: Contexto, 2006.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. In: Revista Educação, Porto Alegre/RS, vol. 22, nº37, 1999, p. 7-32.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização nas organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

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

OLIVEIRA, Ivone de L. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Brasil. In: ORGANICOM. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação.** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Abrapcorp. São Paulo: Universidade de São Paulo/Escola de Comunicação e Artes/Gestcorp. 2009. Ano 6, números 11/12. p. 58-63.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano /do Sul, SP: Difusão, 2008, p.81-89

RELATÓRIO ALCOA. **Relatório de sustentabilidade 2015.** Disponível em:  
[https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa\\_RS2015.pdf](https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa_RS2015.pdf). Acesso em novembro de 2016.

RELATÓRIO FIBRIA. **Relatório Fibria 2015.** Disponível em:  
[http://fibria.foinvest.com.br/ptb/6388/Fibria\\_RS2015\\_20150415.Port.pdf](http://fibria.foinvest.com.br/ptb/6388/Fibria_RS2015_20150415.Port.pdf). Acesso em novembro de 2016.

RELATÓRIO ITAÚ. **Relatório anual consolidado 2015.** Disponível em:  
<http://www.itaubr.com.br/relatorio-anual>. Acesso em novembro de 2016.

RELATORIO NATURA. **Relatório anual 2015.** Disponível em:  
<http://www.natura.com.br/relatorio-anual/2015/relatorio-anual-2015>. Acesso em novembro de 2016.

REY, Fernando González. **Pesquisa qualitativa e subjetividade. Os processos de construção da informação.** São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2005.

SCHROEDER, Jocimari; SCHROEDER, Ivanir. **Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades.** RAE-eletrônica, vol. 3, n. 1, janeiro-junho, 2004. Disponível em:  
[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482004000100002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482004000100002.pdf). Acesso em julho de 2016.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in)visíveis". In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul/SP: 2010, Vol. 2, p.185-197..

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: certezas e incerteza. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 15-30.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIN, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações**. In: Anais do IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Abrapcorp 2015. p. 327-340. Porto Alegre: Edipucrs, 2015. Disponível em: < <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0751-5.pdf>>. Acesso em junho de 2016.

*SITE* ALCOA. **Site da Organização**. Disponível em: [http://alcoa.pl.inter.alcoa.com/brasil/pt/info\\_page/relsus\\_alcoa.asp](http://alcoa.pl.inter.alcoa.com/brasil/pt/info_page/relsus_alcoa.asp). Acesso em: junho de 2016

*SITE* FIBRIA. **Site da organização**. Disponível em: <http://www.fibria.com.br>. Acesso em junho de 2016.

*SITE* ITAÚ Unibanco. **Site da Organização**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/sobre/quem-somos/>. Acesso em: junho de 2016

*SITE* NATURA. **Site da organização**. Disponível em: <http://www.natura.com.br/a-natura>. Acesso em: janeiro de 2016.

SILVA, Cássia Aparecida L.S. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/132716/000984414.pdf?sequence=1>>.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis/RJ. Vozes, 1995.

URIBE, Pablo Múniera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Editorial comunicación, 2009.

VEIGA, José Eli da. **A desgovernança mundial da sustentabilidade**. São Paulo: Editora 34, 2013

VERONESE, Marília; GUARESCHI, Pedrinho A. **Hemenêutica de profundidade na pesquisa social**. Ciências Sociais Unisinos 42(2):85-93, maio/ago 2006.

ZIMMERMANN, David E. **Os quatro vínculos: Amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

## APÊNDICE

Neste item, reproduziremos as ocorrências do termo ‘diálogo’ nos relatórios GRI pesquisados, divididos por cada uma das organizações, conforme ordem alfabética (Alcoa, Fibria, Itaú, Natura). Para cada ocorrência será apresentado o título do texto em que está localizado o termo, além do número de página e a frase em que a palavra está inserida a fim de dar alguma indicação sobre o contexto. Informações complementares podem ser encontradas diretamente em cada relatório.

### Relatório de sustentabilidade Alcoa

As evidências relacionadas na tabela a seguir constam no relatório de sustentabilidade da Alcoa (RELATÓRIO ALCOA, 2016).

Título/seção	Evidência														
a) A Alcoa	“Diálogo com as partes interessadas” (p. 6).														
b) Governança	<p>“A Alcoa disponibiliza alguns canais gratuitos e confidenciais para sugestões, questionamentos, críticas e denúncias (veja quadro). Também mantém mesas-redondas, realiza reuniões de liderança e de resultados, bem como murais, folhetos e informativos nas unidades, entre outros recursos de comunicação para fortalecer o diálogo” (p. 9).</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">CANAIS PARA CONTATO</th> </tr> <tr> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">TIPO</th> <th style="text-align: left; border-bottom: 1px solid black;">OBJETIVO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">A Palavra É Sua</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Os funcionários podem fazer perguntas ao presidente, via intranet corporativa ou em quiosques com computadores, situados nas unidades. Em 2015, foram realizadas 56 perguntas.</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Eu Queria Saber</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Via intranet, conecta o funcionário à diretoria de sua unidade. O canal recebe queixas e sugestões sobre questões éticas e de conformidade com as leis e as políticas da empresa. Em 2015, recebeu 429 perguntas (total de 6 localidades).</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Linha da Integridade (0800 891 2552)</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Para denúncias anônimas envolvendo suspeita de condutas inadequadas e de não conformidade com leis, políticas e valores da Alcoa. As denúncias são apuradas internamente por comitês de investigação coordenados pelo departamento Jurídico e de Compliance.</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Programa Plano de Sugestões (PPS)</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Espaço para sugestões de melhorias no processo operacional e administrativo.</td> </tr> <tr> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Central Alcoa de Atendimento ao Cliente (CAAC)</td> <td style="border-bottom: 1px solid black;">Aberta a todos os públicos que desejam obter informações sobre a empresa e seus produtos, encaminhar sugestões e esclarecer dúvidas. Disponível por meio do telefone 0800 0159888 e pelo e-mail <a href="mailto:teleconosco@alcoa.com.br">teleconosco@alcoa.com.br</a>. Em 2015, foram realizados 11.473 atendimentos pelo canal.</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Figura 6 - canais para contato (RELATÓRIO ALCOA, p. 8).</p>	CANAIS PARA CONTATO		TIPO	OBJETIVO	A Palavra É Sua	Os funcionários podem fazer perguntas ao presidente, via intranet corporativa ou em quiosques com computadores, situados nas unidades. Em 2015, foram realizadas 56 perguntas.	Eu Queria Saber	Via intranet, conecta o funcionário à diretoria de sua unidade. O canal recebe queixas e sugestões sobre questões éticas e de conformidade com as leis e as políticas da empresa. Em 2015, recebeu 429 perguntas (total de 6 localidades).	Linha da Integridade (0800 891 2552)	Para denúncias anônimas envolvendo suspeita de condutas inadequadas e de não conformidade com leis, políticas e valores da Alcoa. As denúncias são apuradas internamente por comitês de investigação coordenados pelo departamento Jurídico e de Compliance.	Programa Plano de Sugestões (PPS)	Espaço para sugestões de melhorias no processo operacional e administrativo.	Central Alcoa de Atendimento ao Cliente (CAAC)	Aberta a todos os públicos que desejam obter informações sobre a empresa e seus produtos, encaminhar sugestões e esclarecer dúvidas. Disponível por meio do telefone 0800 0159888 e pelo e-mail <a href="mailto:teleconosco@alcoa.com.br">teleconosco@alcoa.com.br</a> . Em 2015, foram realizados 11.473 atendimentos pelo canal.
CANAIS PARA CONTATO															
TIPO	OBJETIVO														
A Palavra É Sua	Os funcionários podem fazer perguntas ao presidente, via intranet corporativa ou em quiosques com computadores, situados nas unidades. Em 2015, foram realizadas 56 perguntas.														
Eu Queria Saber	Via intranet, conecta o funcionário à diretoria de sua unidade. O canal recebe queixas e sugestões sobre questões éticas e de conformidade com as leis e as políticas da empresa. Em 2015, recebeu 429 perguntas (total de 6 localidades).														
Linha da Integridade (0800 891 2552)	Para denúncias anônimas envolvendo suspeita de condutas inadequadas e de não conformidade com leis, políticas e valores da Alcoa. As denúncias são apuradas internamente por comitês de investigação coordenados pelo departamento Jurídico e de Compliance.														
Programa Plano de Sugestões (PPS)	Espaço para sugestões de melhorias no processo operacional e administrativo.														
Central Alcoa de Atendimento ao Cliente (CAAC)	Aberta a todos os públicos que desejam obter informações sobre a empresa e seus produtos, encaminhar sugestões e esclarecer dúvidas. Disponível por meio do telefone 0800 0159888 e pelo e-mail <a href="mailto:teleconosco@alcoa.com.br">teleconosco@alcoa.com.br</a> . Em 2015, foram realizados 11.473 atendimentos pelo canal.														
c) Materialidade e <i>stakeholders</i> - Temas materiais	“A partir dessa pesquisa, foram definidos sete temas centrais: cadeia de valor; acesso à energia e seu uso eficiente; desenvolvimento local e regional; gestão e desenvolvimento de pessoas; estratégia das relações do trabalho; gestão ambiental de resíduos, efluentes e emissões; e conservação														

	dos recursos naturais e da biodiversidade – todos interligados por dois temas transversais: diálogo com partes interessadas e transparência & responsabilidade” (p. 12).
d) Compromissos Alcoa	“Grupo de Diálogo da Mineração [...] nesse sentido, exerce engajamento nas entidades [...]” (p.13).
e) Sumário Executivo	“Manter o diálogo com as entidades sindicais e em fóruns que busquem o seu aperfeiçoamento” (p. 15).
f) Pessoas	“A Semana do Desenvolvimento promove diálogos entre gestores e equipe acerca do crescimento individual e profissional” ( p. 22).
g) Sumário	“Negociações foram bem-sucedidas, mesmo com a crise, inclusive os ajustes necessários para o enfrentamento dos problemas econômicos” (ALCOA 2016, p. 15).
h) Sumário GRI	“Os acordos firmados com os sindicatos durante negociações coletivas são antecedidos pelo exercício do diálogo social entre a empresa, seus trabalhadores e representantes sindicais e incluem questões econômicas, sociais, legais e itens referentes à segurança e à saúde do trabalhador” (ALCOA, 2016, p. 58).

Fonte: elaborado pela autora com base em Relatório Alcoa (2016).

### Relatório de sustentabilidade Fibria

As evidências relacionadas na tabela a seguir constam no relatório de sustentabilidade Fibria (RELATÓRIO FIBRIA, 2016).

<b>Título/seção</b>	<b>Ocorrência</b>
a) Sumário	“Diálogo com nossos públicos” (p. 3).
b) A essência do nosso negócio é inovar – Entrevista com José Luciano Penido,	“Desde que a Fibria se formou, em 2009, estudamos, criamos vínculos e evoluímos no relacionamento com as comunidades vizinhas. Ainda não solucionamos todos os problemas, mas já aprendemos a dialogar e a entender a diversidade cultural” (p. 8).

presidente do Conselho de Administração	
c) A essência do nosso negócio é inovar – Entrevista com José Luciano Penido, presidente do Conselho de Administração	“Uma empresa que opera em 246 municípios precisa saber dialogar e lidar com a sociedade”. (p. 10)
d) O desafio de gerar valor – entrevista com Marcelo Castelli, presidente da Fibria	“Quais os impactos do Projeto Horizonte 2 para as comunidades de três lagoas, para a fibria e o país? [...] A Fibria procura cuidar muito bem dos empreendimentos que faz. De saída, busca entender o contexto regional e local no diálogo com órgãos do governo para poder tomar decisões e propor melhorias na gestão pública. No relacionamento com fornecedores, tentamos aproveitar ao máximo a mão de obra local e suas qualidades para que possamos ser bem atendidos em nível de competitividade. E esse é o tipo de compromisso bom para todos. Nosso conceito de lucro admirado está aí para dizer que não temos vergonha de ter lucro, desde que sejamos corretos” (p. 12 - 13).
e) O desafio de gerar valor – entrevista com Marcelo Castelli, presidente da Fibria	“A Fibria parece estar preparada para dialogar com públicos estratégicos, mas alguns desses entendimentos têm sido mais desafiadores, certo? A questão fundiária do país é muito ampla e complexa. Nossa experiência com o MST (Movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra) é um dos melhores exemplos de reforma agrária envolvendo uma empresa do setor privado, um movimento social, academia e órgãos governamentais. Temos hoje um diálogo com os movimentos de luta pela terra que requer manutenção e cuidado, pois não é estático, mas está muito avançado. Em relação às comunidades quilombolas, também há questões ideológicas envolvidas, que precisam ser consideradas. A diferença é que o diálogo está no início e os avanços ainda são lentos, mas estamos caminhando. É um aprendizado mútuo” (p. 13).

f) Metas 2016	“Iniciar um amplo diálogo sobre a questão fundiária quilombola no Espírito Santo, com a participação da comunidade e dos agentes oficiais” (p. 29)
g) Vamos falar de OGMs?	“Estamos investindo em pesquisa e estruturando um amplo diálogo para entender o potencial e os riscos envolvendo eucaliptos geneticamente modificados” (p. 45).
h) Construção de parcerias	“A empresa fortaleceu o diálogo e parcerias com ONGs e universidades, com as quais participamos no Pacto pela Restauração da Mata Atlântica, e com a TNC (The Nature Conservancy), que vem avaliando a qualidade de nossa restauração a partir do quarto ano de implantação, visando analisar as metodologias empregadas e gerar recomendações de manejo para as áreas” (p. 50).
i) Desafios por resolver	“Apesar do diálogo que realizamos com as comunidades impactadas pelo transporte de madeira, em 2015 enfrentamos dois desafios que ainda estão por resolver” (p. 52).
j) Apoio aos operários	“Fornecedores – Em encontro com os principais fornecedores, apresentamos a visão da cadeia de valor da Fibria, discutimos desafios e compartilhamos as melhores práticas de acordo com a experiência de cada um. O objetivo foi criar um canal maduro de diálogo e traçar um plano em conjunto” (p. 66).
k) Relacionamento com Jupiá	“Desde então, nos aproximamos muito da comunidade apesar de alguns conflitos em relação ao movimento de carretas e trens no local. As dificuldades de relacionamento, no entanto, têm sido superadas por meio de diálogo e de uma série de iniciativas sociais realizadas pela Fibria a fim de trazer benefícios para a população e minimizar o impacto de nossas operações na região” (p. 66).
l) Diálogo com nossos públicos	Ocorrência no título da seção (p. 68).
m) Como geramos e compartilhamos lucro admirado	“Por isso, rapidamente aprendemos a nos relacionar com os diferentes públicos e fizemos do diálogo uma de nossas importantes fortalezas” (p. 69).

n) Como geramos e compartilhamos lucro admirado	“Do diálogo qualificado com nossos públicos estratégicos nascem iniciativas de alto valor para a Fibria, o meio ambiente e toda a sociedade” (p. 69).
o) Como geramos e compartilhamos lucro admirado	“O valor do diálogo”. (p. 69)
p) Diálogo com nossos públicos	Ocorrência no título da seção (p. 71).
q) Empregados e terceiros – compromisso de todos	“Preparamos nossos profissionais para alcançar o máximo de desempenho em suas funções e, hoje, temos uma equipe engajada em uma proposta que oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal ao mesmo tempo em que reforça os compromissos socioambientais da companhia. Em 2015, ampliamos nosso diálogo e aprimoramos processos por meio de novas iniciativas e também dos programas já existentes” (p. 71).
r) Diálogo com nossos públicos	“Diálogo com nossos públicos” (p. 72).
s) Gestão de desempenho	“Nossos ciclos de avaliação envolvem todos os empregados das áreas administrativas e operacionais. O gestor imediato é o responsável pela condução do processo, que privilegia o diálogo aberto sobre desempenho e potencialidades” (p. 71 – 72).
t) Rotas de desenvolvimento	“Em 2015, lançamos o Rotas de Desenvolvimento na área Florestal, caracterizado pelo diálogo mais aprofundado com empregados e lideranças” (p. 72).
u) Terceirização: uma realidade no Brasil e na Fibria	“A Fibria mantém diálogo aberto com os poderes legislativo e executivo do governo brasileiro, a fim de contribuir com sua experiência e opinião” (p. 73).
v) Diálogo com nossos públicos	Ocorrência nos títulos da seções (p. 74, 76 e 78).
w) Melhores práticas, custos mais baixos	“Em 2015, o diálogo também foi decisivo para que pudéssemos padronizar os requisitos de trabalho solicitados aos fornecedores em nossas unidades. A Fibria realizou <i>workshops</i> com grupos de dez fornecedores cada,

	<p>organizados em Serviços Administrativos, Floresta, Indústria e Logística. Nesses encontros, perguntamos: quais são os requisitos que a Fibria exige e que fazem com que eles e nossa empresa gastem mais do que devem? E, juntos, definimos uma série de ações de padronização de requisitos na prestação dos serviços que implicam em práticas melhores e unificadas e redução de custos. Escolhemos as três mais urgentes, todas relacionadas a aspectos técnicos de segurança, para implementação imediata” (p. 78).</p>
x) Diálogo com nossos públicos	Ocorrência no título da seção (p. 80).
y) Comunidades	<p>“O Valor do Diálogo - Buscamos assegurar a legitimidade social de nosso negócio por meio do fortalecimento, no longo prazo, da relação com as comunidades e da integração de seus interesses na condução e gestão do nosso negócio. Uma medida que visa esse objetivo é a realização do Diálogo operacional, organizado para apresentar previamente às comunidades vizinhas o plano de colheita, com detalhes dos procedimentos no entorno. A ideia é discutir e acordar formas de evitar ou mitigar impactos negativos. Em 2015, foram realizados 671 diálogos com a participação de 4.193 pessoas, abrangendo 100% de todas as localidades impactadas pelas nossas operações. Após o término de cada operação, as ações de mitigação realizadas pela Fibria são avaliadas em entrevistas individuais com os vizinhos e representantes das comunidades, indicados nas reuniões de diálogo. Os resultados de 2015 demonstram que os planos foram considerados positivos, tendo o índice médio de efetividade atingido 2,8, em uma escala de 0 a 3” (p. 80).</p>
z) Comunidades	<p>“Diálogo operacional: em 2015, realizamos 671 diálogos com 4.193 representantes de 100% das comunidades impactadas pelas operações da Fibria” (p. 80).</p>
aa) Comunidades	

<b>DIÁLOGO OPERACIONAL</b>			
	<b>NÚMERO DE DIÁLOGOS</b>	<b>NÚMERO DE PARTICIPANTES</b>	<b>ÍNDICE DE EFETIVIDADE DAS AÇÕES DE MITIGAÇÃO</b>
Aracruz	432	1.358	2,9
Jacareí <sup>1</sup>	118	883	2,8
Três Lagoas	121	1.952	2,7
<b>Total</b>	<b>671</b>	<b>4.193</b>	<b>2,8</b>

<sup>1</sup> Inclui Capão Bonito e Vale do Paraíba.  
**Obs.** Após a conclusão das operações florestais, a comunidade envolvida avalia o processo com base em um questionário aplicado pela equipe de Diálogo Operacional. Cada resposta recebe uma das seguintes pontuações: bom (3), regular (2), ruim (1), péssimo (0). A nota final resulta de uma média ponderada. Em 2015, a nota ficou entre 2,7 a 2,9 de efetividade (bom).

Fonte: Relatório Fibria, 2016 (p. 81)

bb) Comunidades	<p>“Mais do que minimizar impactos nas comunidades vizinhas, a Fibria quer evitá-los e trabalhar em conjunto estratégias de geração de renda para as famílias e o desenvolvimento local. Aprender a dialogar com públicos tão distintos e inseridos nas mais diversas culturas foi a primeira condição para que a companhia conseguisse colocar em prática centenas de programas e ações sociais nos últimos anos, beneficiando hoje cerca de 6 mil famílias de mais de uma centena de comunidades nas regiões onde atua” (p. 80 - 81).</p>
cc) Diálogo com nossos públicos	<p>Ocorrência no título da seção (p. 82).</p>
dd) Comunidades específicas	<p>“Pescadores, indígenas, quilombolas - Com apoio de especialistas e a qualificação de interlocutores, a Fibria aprende a conhecer seus vizinhos e aperfeiçoa sua competência para o diálogo” (p. 82).</p>
ee) Comunidades específicas	<p>“Desde o início das suas atividades, a Fibria vem aperfeiçoando a sua capacidade de dialogar. O primeiro passo foi entender que não tínhamos conhecimento suficiente para conviver e fazer propostas diante de uma diversidade cultural, fragilidades e necessidades tão díspares. Apenas a comunidade indígena envolve quatro etnias. Buscamos a ajuda de especialistas com as mais diferentes competências, qualificamos os</p>

	interlocutores da Fibria e formamos um grupo multidisciplinar muito atuante” (p. 82).
ff) Comunidades específicas	“Há, no entanto, um complexo desafio a ser superado: a questão das terras reivindicadas pelos quilombolas no norte do Espírito Santo, tema sensível, cujo desdobramento envolve inúmeros atores e interesses. Nesse sentido, em 2015, iniciamos o diálogo com alguns atores importantes a fim de encaminharmos uma solução, tais como o Incra e a Coordenação Estadual das Comunidades Quilombolas do Espírito Santo” (p. 82).
gg) Parceria com o MST e a USP	“O acirrado conflito vivido pela Fibria em 2011 com o movimento dos Trabalhadores Rurais Sem Terra (MST) tornou-se um dos casos mais importantes de diálogo envolvendo a companhia. Da necessidade de negociar com o Incra e o MST a desapropriação de 11 mil hectares em Prado, no sul da Bahia, nasceu o Projeto Alvorecer, considerado uma experiência inédita de produção rural sustentável” (p. 83).
hh) Diálogo com nossos públicos	Ocorrência no título da seção (p. 84).
ii) Fomentados – Programa Poupança Florestal	“Um dos importantes elos em nossa cadeia de valor, o Programa Poupança Florestal incentiva os produtores rurais próximos às fábricas a plantar eucalipto. Além de subsidiá-los, a Fibria oferece amplo apoio na estruturação desses plantios, com benefícios para a empresa, nossos vizinhos e o meio ambiente” (p. 84).
jj) Diálogo com nossos públicos	Ocorrência no título da seção (p. 86).
kk) Mídias sociais	“Em maio de 2015, implantamos uma nova estratégia de conteúdo e inteligência para as redes sociais com o objetivo de fortalecer nossa presença no ambiente digital. Queríamos saber quem busca a Fibria, intensificar o diálogo e conhecer melhor o nosso público. Traçamos os perfis dos seguidores e identificamos que os reconhecimentos e as oportunidades de trabalhar na companhia são os assuntos que mais geram engajamento” (p. 87).

ll) Diálogo com nossos públicos	“Diálogo com nossos públicos” (p. 88). Indicação do nome do capítulo na página.
mm) Leitores externos – Gustavo Pimentel	“O status das metas 2015 é reportado logo no início, mas faltou explicar porque a meta de restauração florestal não foi atingida. Já nas metas 2016, um total de nove, apenas uma é quantitativa (restauração florestal). As demais parecem uma coleção de ações de sustentabilidade, indo do nível estratégico (ex. revisar cenários de relacionamento com partes interessadas) ao operacional (ex. incrementar projetos silvopastoris), passando pelo nível tático (ex. iniciar diálogo sobre questão fundiária quilombola)” (p. 91).
nn) Parecer técnico	“Na presente publicação encontramos informações satisfatórias sobre medidas de controle e monitoramento de impactos nas comunidades (tema material), causados pelo manejo florestal, incluindo indicadores de um processo de engajamento com comunidades diretamente afetadas pela atividade florestal, denominado ‘Diálogo Operacional’” (p. 95 - 96)

Fonte: elaborado pela autora com base em Fibria (RELATÓRIO FIBRIA 2016).

### Relatório de sustentabilidade Itaú

As evidências relacionadas na tabela a seguir constam no relatório de sustentabilidade Itaú (RELATÓRIO ITAÚ 2016).

Título/seção	Ocorrência
a) Contexto do Itaú Unibanco Holding – Mensagem do presidente do Conselho de Administração	“No início de 2015, anunciamos uma mudança importante em nossa estrutura administrativa, que passou a ser composta por três diretores gerais e dois vice-presidentes. Com essa nova governança, além de preparar a organização para o processo sucessório de nosso CEO, Roberto Setubal, conquistamos mais uniformidade e rapidez nas decisões, criamos mais sinergia entre as equipes e aprimoramos o diálogo interno” (p. 08).
b) Prêmios e reconhecimentos	“Prêmio Conciliar é Legal (Conselho Nacional de Justiça (CNJ) – Em maio de 2015, fomos vencedores do Prêmio Conciliar é Legal, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na categoria Sociedade Civil. Este é o 5º ano da iniciativa que reconhece as boas práticas de empresas, órgãos públicos e universidades que adotam métodos alternativos de solução de conflitos em

	<p>todo o país. O projeto do banco consistiu em um novo modelo de gestão do contencioso do nosso Jurídico, com foco na redução de ações na Justiça e no fortalecimento do diálogo com o consumidor” (p. 18).</p>
c) Relações trabalhistas	<p>“Mantemos um canal permanente de diálogo com as entidades sindicais que representam todos os nossos colaboradores nas diversas categorias profissionais. Entre nossos princípios adotados na relações com sindicatos estão o respeito, a transparência e a interação direta. Nossa prioridade é encontrar soluções criativas e negociadas para minimizar possíveis diferenças e pontos de conflito que envolvem nossos colaboradores” (p. 24).</p>
d) Informações adicionais ao investidor	<p>“Para estreitar o diálogo e fortalecer nosso relacionamento com nossos acionistas, analistas e investidores do mercado de capitais, divulgamos os resultados, estratégias e perspectivas em reuniões públicas, em parceria com a Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais (APIMEC), com a presença de aproximadamente 2,7 mil participantes em diversas cidades brasileiras. Em 2015, realizamos 22 reuniões e participamos de 30 conferências e nove road shows no Brasil e no exterior” (p. 47).</p>
e) Risco de mercado	<p>“Os princípios fundamentais para o controle de riscos de mercado são:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar visibilidade e conforto para todos os níveis executivos de que a assunção de riscos de mercado esteja em linha com os nossos objetivos de risco-retorno;</li> <li>• Promover o diálogo disciplinado e bem informado sobre o perfil de risco global e sua evolução no tempo;</li> <li>• Aumentar a transparência sobre o modo como o negócio busca a otimização dos resultados; [...]” (p. 83)</li> </ul>
f) Risco de mercado	<p>“Relatório do auditor independente registrado no PCAOB” (p. 310).</p>
g) Estratégia de sustentabilidade nos negócios	<p>“No mesmo ano, esse estudo nos levou a criar o Mapa da Sustentabilidade, que determina três focos estratégicos para nossas atividades: Diálogo e Transparência, Educação Financeira, e Riscos e Oportunidades Socioambientais, viabilizados por quatro frentes de apoio: Governança e Gestão, Eficiência, Incentivos e Cultura. Assim, o Mapa orienta nossas</p>

	unidades operacionais e de negócio à medida que elas incorporam valores de sustentabilidade em seus processos de tomada de decisão” (p. 349).
h) Diálogo e transparência	Ocorrência no título da seção (p. 360).
i) Diálogo e transparência	“Uma parte importante da nossa estratégia é a promoção de iniciativas que visam a estabelecer um relacionamento contínuo e transparente com os nossos <i>stakeholders</i> internos e externos. Acreditamos que, por meio do compartilhamento de práticas, resultados, conhecimento e também da promoção de diálogo com diferentes audiências, podemos inspirar iniciativas e impulsionar transformações na sociedade e em nossos negócios” (p. 360).
j) Diálogo e transparência	“Buscamos também manter o diálogo com os vários setores diferentes da sociedade, antecipando tendências e desenvolvendo uma agenda positiva. Em 2015, nossas principais interlocuções ocorreram nos seguintes fóruns: CEBDS, FGV, FDC, UNEP-FI, Ethos, FEBRABAN e CNSEG” (p. 360).
k) Engajamento dos <i>stakeholders</i>	“Além dos processos de engajamento direcionados a temas específicos, contamos com diversos instrumentos que objetivam a envolver e manter o diálogo contínuo com os nossos <i>stakeholders</i> , tais como <i>workshops</i> , publicações, palestras, pesquisas, reuniões públicas e mídias sociais. Contamos com canais para contatos específicos em nosso <i>site</i> , e-mails e linhas telefônicas exclusivas voltadas ao atendimento da imprensa e meios de comunicação, serviço de Ouvidoria e órgãos de defesa do consumidor, dentre outros” (p. 361).
l) Diversidade	“Buscamos apresentar a importância da valorização da diversidade sexual, de gênero, de etnia/raça, de pessoas com deficiência, geração ou crença, por intermédio de seminários, treinamentos e outras atividades que envolvem a comunicação interna, como palestras, materiais disponibilizados na intranet e vídeos. Dessa forma, promovemos o diálogo respeitoso e a eliminação de julgamentos que levam à discriminação. Realizamos ainda palestras e <i>workshops</i> para os nossos fornecedores de seleção, treinamento e empresas terceiras com o objetivo de ampliar, disseminar e promover a valorização da diversidade” (p. 363).
m) Ombudsman	“Para fortalecer nosso compromisso com a ética, criamos um canal interno de ouvidoria (Ombudsman) como ferramenta para dialogar com nossos

	colaboradores, visando a promoção de um ambiente saudável, que nos conduza no cultivo do respeito e da ética em nossos relacionamentos pessoais e nos negócios” (p. 370).
n) Clientes	“Acreditamos que o diálogo é a melhor forma de chegar a uma solução. Por isso, mantemos um relacionamento permanente com os órgãos de defesa do consumidor e órgãos reguladores (consulte a página A-178 – Clientes). Essas instituições nos trazem suas percepções dos problemas ocorridos e os meios de solucioná-los em suas próprias regiões. Em 2015, participamos de vários encontros, sendo que o mais importante foi o V Fórum de Diálogos com Órgãos de Defesa do Consumidor, que contou com a participação da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON), de representantes de 36 órgãos de defesa do consumidor (Procons) e de organizações da sociedade civil. Essa edição do Fórum de Diálogos representou um marco em sua história. Os participantes formaram um grupo coeso, comprometido com o diálogo e as melhorias, todos unidos em torno de um objetivo comum: a satisfação do cliente – o principal pilar de uma performance sustentável. Apresentamos a seguir mais detalhes sobre as formas como monitoramos a satisfação do cliente” (p. 372).
o) Gerenciamento de reclamações	“A satisfação dos clientes é valor primordial para o Itaú Unibanco e está declarada em nossa visão: “Ser o banco líder em performance sustentável e em satisfação de clientes”. Continuaremos a fortalecer o relacionamento e o diálogo com os nossos clientes, com os órgãos de defesa do consumidor, com os reguladores e com o Poder Judiciário” (p. 373).
p) Imprensa	“No ano passado, respondemos jornalistas dos principais veículos de mídia, sendo que alguns foram também recebidos por executivos do banco com o objetivo de destacar os projetos e as ações de nossa organização. Esses encontros foram fundamentais para a aproximação e melhoria do diálogo e ampliação da transparência com nossos vários <i>stakeholders</i> . Contamos com porta-vozes do banco autorizados a falar com a imprensa e que recebem treinamento contínuo da área de Comunicação Corporativa” (p. 383).
q) Itaú Viver Mais	“Diálogos Itaú Viver Mais: evento dedicado à troca de conhecimentos sobre o público idoso. Em 2015, abordamos os temas sobre tecnologia e empreendedorismo e atingimos mais de 100 pessoas” (p. 390).

Fonte: elaborado pela autora com base em Itaú (RELATÓRIO ITAÚ, 2016).

### Relatório de sustentabilidade Natura

As evidências relacionadas na tabela a seguir constam no relatório de sustentabilidade Natura (RELATÓRIO NATURA, 2015).

Título/seção	Ocorrência
a) Coragem para transformar – Mensagem dos fundadores	“Para encontrar soluções diante da complexa rede de interesses que nos une, é importante estarmos abertos à cooperação, ao contraditório, ao diálogo. Somente assim teremos condições de estabelecer um novo consenso, que seja tolerante diante das diferenças e promova um desenvolvimento justo e sustentável. Vale lembrar que coragem significa, literalmente, ‘agir com o coração’” (p. 6).
b) Ucuuba é a nossa nova joia	“O lançamento da linha Ekos Ucuuba, no ano passado, é o mais recente resultado de nossa busca por negócios inovadores ao aliar pesquisa tecnológica e diálogo com comunidades fornecedoras da região amazônica” (p. 28)
c) Concepção de produto	“Transformar os desafios socioambientais em negócios inovadores, unindo pesquisa tecnológica e diálogo com nossos parceiros, faz parte da estratégia de inovação” (0p. 30)
d) Ambições e compromissos 2020 - Comunidades	“Desenvolver estratégia para os territórios da sociobiodiversidade na região pan-amazônica e das comunidades do entorno de nossas principais operações no Brasil, por meio do diálogo e da construção colaborativa com as populações e os atores locais” (p. 41).

Fonte: elaborado pela autora com base em Relatório Natura (2016).