

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PARA A SUSTENTABILIDADE: SENTIDOS DE “DIÁLOGO” ACIONADOS EM RELATÓRIOS GRI-G4

Organizational communication for sustainability: meanings of ‘dialogue’ triggered on GRI-G4 reports

Mônica Carvalho Oliveira¹
Rudimar Baldissera²
Cássia Aparecida Lopes da Silva³

RESUMO

Neste artigo, além de apresentar os sentidos de diálogo presentes em relatórios de sustentabilidade, objetivamos problematizá-los em perspectiva da comunicação organizacional. Acionamos aportes teóricos sobre sustentabilidade em perspectiva complexa (MORIN, 2003; CAPRA, 2006) e sobre a noção de diálogo (BAKHTIN, 1992; BOHM, 2005; BUBER, 2001) e seu potencial de

¹ Mestra em Comunicação. Graduada em Jornalismo, ambos pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Integrante do grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP: www.ufrgs.br/gccop. ORCID iD: <http://orcid.org/0000-0003-1273-8742>. E-mail: monicaoliveira000@gmail.com

² Doutor em Comunicação. Mestre em Comunicação/Semiótica. Graduado em Relações Públicas. Professor associado no Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Pesquisador e professor no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFRGS. Líder do grupo de pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP: www.ufrgs.br/gccop. Bolsista produtividade em pesquisa do CNPq. Pesquisa conta com apoio Capes. ORCID. iD: <http://orcid.org/0000-0002-8295-9543>. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br

³ Professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSUL), lotada no Curso Técnico Integrado em Eventos. Mestra em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutoranda no PPGCOM, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações e Poder – <http://www.gcop.com.br>. E-mail: lopes.cassia.a@gmail.com

Revisão: Basílio Sartor

Data de submissão: 26.9.2019

Data de aceite: 9.10.2019

transformação. Usamos dados secundários de análise de relatórios GRI-G4 (OLIVEIRA, 2017) e os comparamos com as publicações de 2019. A orientação metodológica é Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995) associada à análise de conteúdo. (BARDIN, 2011). Como principal resultado, temos que o termo *diálogo* tende a ser esvaziado de sentido e empregado como simples meio, forma de contato e estratégia discursiva para produzir sentidos de participação.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Produção de sentido. Diálogo. Sustentabilidade. Relatório GRI-G4.

ABSTRACT

In this article, besides presenting the meanings of dialogue present in sustainability reports, we aim to problematize them from the perspective of organizational communication. We activate theoretical contributions about sustainability in a complex perspective (MORIN, 2003; CAPRA, 2006) and about the notion of dialogue (BAKHTIN, 1992; BOHM, 2005; BUBER, 2001) and its potential for transformation. We use secondary data from GRI-G4 report analysis (OLIVEIRA, 2017) and compare it with the 2019 publications. The methodological orientation is Depth Hermeneutics (THOMPSON, 1995) associated with content analysis (BARDIN, 2011). As a main result, we have that the term 'dialogue' tends to be meaningless and used as a simple means, form of contact and discursive strategy to produce meanings of participation.

Keywords: Organizational Communication. Meaning making. Dialogue. Sustainability. GRI-G4 Report.

NOTAS INTRODUTÓRIAS SOBRE SUSTENTABILIDADE E DISCURSO ORGANIZACIONAL

Para o físico Capra (2006), vivemos uma crise de percepção sobre a realidade. Enxergamos o mundo de forma fragmentada, a partir de fatos isolados, e pouco conseguimos conectá-los, impossibilitando a compreensão das relações existentes entre diferentes acontecimentos. Como consequência, deixamos de reconhecer nosso papel como indivíduo, que não é apenas parte da sociedade, mas que a (re)constrói a todo momento. Essa crise de percepção interfere diretamente no modo como compreendemos a noção de sustentabilidade, já que temos dificuldade em perceber o impacto de nossas ações sobre as outras formas de vida na Terra. Capra (2006, p. 26) defende que os principais problemas de nossa época são problemas sistêmicos, ou seja, "estão ligados e são interdependentes", sendo apenas facetas diferentes de uma mesma crise: a crise de percepção.

Diante da dificuldade que os diferentes atores político-socioculturais têm de compreender essa lógica, a mudança de comportamento, a favor do meio ambiente, torna-se ainda mais distante. Cabe ressaltarmos que, em perspectiva complexa, a vida se estrutura em interconexões e redes de interdependência sistêmica. (MORIN, 2003; 2013). Assim, dentre outras coisas, as decisões e ações de uns, em diferentes temporalidades, interferem diretamente na vida dos outros, independentemente da distância geográfica. Portanto, a mudança de percepção e de lógica de estruturação do pensamento são fundamentais para a sobrevivência na Terra, para a vida na Terra, e, segundo Capra (2006, p. 26), devem partir de um novo paradigma que, tendo como base a ecologia profunda, “reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular na teia da vida”.

A este ponto, importa destacarmos que a noção de sustentabilidade adquiriu diferentes nuances desde que o termo começou a ser empregado, ainda na década de 60, com o crescimento do movimento ambiental. Como demonstram os estudos realizados por Baldissera e Kaufmann (2013; 2015), Kaufmann (2016) e Teixeira (2017), ao longo do tempo o termo *sustentabilidade* adquiriu novas porções de significação, muitas delas apenas relacionadas a crescimento econômico e desenvolvimento, sendo que, nesse âmbito, o termo tende a ser empregado como mero adjetivo em perspectiva de produzir, discursivamente, sentidos de sustentabilidade quando, de fato, somente objetiva manter a estrutura produtiva da forma como está.

Sob essas outras nuances, a ideia de sustentabilidade foi constituída a partir de sentidos exteriores à discussão ambiental, superficializando a problemática das ações e consequências do modo de vida capitalista. Assim, no limite e sob a perspectiva desenvolvimentista de exploração, pelo emprego da expressão *desenvolvimento sustentável*, parte das organizações e, mesmo, governos, procuram legitimar ganhos financeiros (independentemente dos seus impactos sociais, culturais e ambientais) e, até, proteger a exploração ilimitada de recursos, com o objetivo de lucros cada vez maiores. Nessa direção, agem em perspectiva de esvaziar discursivamente a noção de sustentabilidade, retirando seus sentidos de base e substituindo-os por outros da ordem da manutenção do presente estado de coisas, como a atual estrutura produtiva de exploração socioambiental.

Portanto, diante desse tensionamento de forças, a sustentabilidade adquire significação variada, em função do contexto em que é acionada, conformando um campo semântico específico, a partir de visões não apenas parciais, mas também complementares e, muitas vezes,

contraditórias. A reverberação da ideia de sustentabilidade, a partir desses diferentes contornos, ocorre por meio dos discursos organizacionais, institucionais e midiáticos, que, de acordo com Kaufmann (2016, p. 55), “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”. Para Baldissera (2010) é fundamental compreender o(s) sentido(s) de sustentabilidade presente(s) na sociedade, assim como o(s) valor(es) que essa(s) noção(ões) assume(m) na teia de significação de diferentes sujeitos. E observa que é pela comunicação que “a significação é posta em circulação e os sentidos são (re)construídos e disputados” (BALDISSERA, 2010, p. 72), provocando interferências em visões de mundo assumidas como verdades.

Assim, apesar de sua ressalva sobre o fato de que toda classificação pode ser simplificadora,⁴ Baldissera (2009a, p. 48-49) propõe quatro principais conformações de lugares (campo semântico de valor) que a sustentabilidade assume atualmente para a sociedade, e que são úteis para “revelar estratégias, engodos, contradições, fertilidades, ignorância, expropriações, mistificações, explorações, etc., que caracterizam a maneira como diferentes sujeitos a compreendem e empregam em sua cotidianidade”. São elas: 1) “sustentabilidade como valor central” – sob essa perspectiva, a sustentabilidade é entendida como pressuposto para a manutenção da vida, considerando a tolerância e o respeito às diferenças; 2) “sustentabilidade como valor periférico e/ou estratégico de mercado” – considera três orientações: a) como “ideia-valor em construção”, ou seja, existe a tendência de que sujeitos e organizações reconheçam a importância da sustentabilidade, entretanto, ainda têm dificuldade de compreendê-la, materializá-la, colocar as ideias em prática (tendem a acreditar que isso deva ser feito pelos outros e não por eles), dimensioná-la; b) como “lugar discursivo”, isto é, quando os sujeitos acreditam que o emprego do termo *sustentabilidade* pode agregar valor aos seus discursos e, dessa forma, é útil nas estratégias de obtenção de imagem-conceito⁵ para

⁴ De acordo com Baldissera (2009a, p. 49), 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”.

⁵ 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”.

a marca; e c) como “estratégia de mercado”, no sentido de que a ideia de sustentabilidade representa a possibilidade de criar novos produtos ou serviços, por exemplo, a fim de manter sua posição no mercado ou conquistar novas oportunidades de investimento, além de lucro e capital simbólico; 3) “Sustentabilidade como não valor, valor negativo e/ou modismo” – perspectiva na qual a sustentabilidade não faz sentido para os sujeitos individuais e/ou organizações, tendendo a ser associada a modismos e, portanto, não deve ser considerada, ou, ainda, é percebida como algo negativo, “coisa de desocupado”; e 4) “Sustentabilidade como valor extrassistema” – quando essa noção (e o termo) “não tem sentido algum para os sujeitos que não conseguem decodificá-la ou sequer tiveram contato com ela”. (BALDISSERA, 2009a, p. 49).

Estudos realizados empregando essa matriz e sob a perspectiva da comunicação organizacional (como os de Baldissera (2009a), Baldissera e Kaufmann (2013; 2015), Kaufmann (2016) e Teixeira (2017)) revelaram que, no Brasil, de maneira preponderante, o termo *sustentabilidade* é acionado pelas organizações de modo esvaziado da problemática que convoca, como “estratégia discursiva” e “valor estratégico de mercado”, isto é, como “valor periférico e/ou estratégico de mercado”. Nessa lógica de simplificação e de expropriação de sentidos (TEIXEIRA, 2017), procuram legitimar a atual perspectiva político-econômica e as concepções de mundo que a sustentam, reafirmando a estrutura produtiva e fazendo com que a noção de sustentabilidade deslize das perspectivas centradas na interdependência sistêmica para aquelas que a concebem como exterioridade.

Cabe destacarmos que, pelo lugar que as organizações ocupam no sistema político-sociocultural, se, por um lado, seus discursos sobre sustentabilidade ampliam os níveis de visibilidade e, potencialmente, de discussão sobre o tema, por outro lado, tais discursos, que tendem a ser conformados apenas por interesses da atual matriz produtiva e política (interesses das próprias organizações, seus setores e sistemas produtivos), exercem-se fortemente sobre a sociedade em perspectiva de impor e fazer reconhecer essa concepção de sustentabilidade como sendo “a verdade”. Discursivamente, considerando seu poder de comunicação, a reafirmação em rede (organizações (re)afirmando os mesmos sentidos), gerando ressonância e ampliando os públicos que acessam seu ideário, torna provável que tal concepção seja percebida não como uma das possíveis perspectivas, mas como sendo a explicação de mundo, a concepção orientadora, a verdade sobre o fenômeno, neutralizando ou mesmo eliminando as versões contrárias e as possibilidades da controvérsia.

Assim, é provável que esses sentidos de sustentabilidade, admitidos e reverberados pelas organizações (perspectiva do desenvolvimento sustentável, conforme evidenciaram Kaufmann (2016) e Teixeira (2017)) e reafirmados pela mídia, pela sua constante reiteração, particularmente com emprego de estratégias da propaganda, tenderão a ser naturalizados, compreendidos como realidade, adquirindo *status* de inquestionáveis, tal a força de seus pressupostos como verdade. Nessa mesma perspectiva, Kaufmann (2016) destaca que a noção de sustentabilidade, presente no discurso organizacional, é moldada a partir de uma cena validada,⁶ em que os significados da sustentabilidade estão instituídos na memória coletiva, são aceitos e legitimados culturalmente. Essa noção de sustentabilidade está, dessa forma, “apoiada em estereótipos e visões de mundo, baseadas, principalmente, na separação entre homem e natureza, onde o primeiro explora e domina a segunda”. (KAUFMANN, 2016, p. 55). Portanto, todo processo de comunicação organizacional, que se proponha a apresentar e afirmar algo diferente desses sentidos, enfrentará o desafio de ressignificar esses pressupostos e estimular a emergência da compreensão sistêmica, a respeito do lugar da humanidade em relação ao/ no ambiente, o que significa questionar as velhas formas de conceber o mundo para superá-las.

À luz do que ressaltamos, parece evidente que a influência que as organizações exercem para a conformação de diferentes concepções de mundo exige investigações em profundidade, especialmente quanto aos dispositivos de instituição de sentidos (mecanismos empregados para comunicar e fazer reconhecer), que se fazem presentes nos discursos sobre sustentabilidade. E para que a sustentabilidade possa ser compreendida em sentido complexo, para além dos discursos organizacionais, torna-se essencial que ocorram mudanças estruturais nos sistemas de produção e consumo, nas concepções de mundo, redes de significação e de imaginários. Ou seja, será apenas a partir de mudanças paradigmáticas que poderá adquirir “valor central” para a sociedade, à medida que for assimilada como algo da qualidade da interdependência sistêmica.

Cabe destacarmos que em todo processo de mudança paradigmática, no qual as redes simbólicas (culturas) exigem ser (re)construídas, a comunicação é processo central e meio propulsor da transformação. Assim, em direção dos objetivos deste estudo, a comunicação precisa ser pensada “como processo que permite desorganizar o atual sistema de significação,

⁶ Para Maingueneau (2001; 2008; 2013), a cena validada refere-se à cena de enunciação, caracterizada como um estereótipo apresentado de forma automática. Ou seja, “[...] ‘já instalada na memória coletiva’, seja como antimodelo, seja como modelo valorizado”. (MAINGUENEAU, 2013, p. 81).

de modo a exigir/gerar nova organização – a organização que atenta para a sustentabilidade”. (BALDISSERA, 2009a, p. 35). É por meio da comunicação que novos sentidos ganham relevância, desafiando lógicas antigas que já adquiriram *status* de verdade.

Para Capra (2006), uma mudança de paradigma depende do desenvolvimento de uma consciência reflexiva sobre o mundo. E essa consciência se constrói por meio da abertura a outros olhares, da predisposição em compreender o outro a partir de seu lugar. Ou seja, em perspectiva comunicacional, fundamenta-se no diálogo. De acordo com Bakhtin (1992), as relações vistas como dialógicas têm como base a construção de sentidos. Portanto, são estabelecidas por meio de atos de compreensão, nos quais o sujeito torna-se parte ativa no processo dialógico: “as palavras dos outros introduzem sua própria expressividade, seu tom valorativo, que assimilamos, reestruturamos, modificamos”. (BAKHTIN, 1992, p. 313-14). Buber (2001) apresenta perspectiva semelhante ao afirmar que pela palavra o homem passa a existir, isto é, o homem se faz homem ao proferir uma palavra. Mediante a palavra o homem se situa no mundo em relação aos outros – portanto, existe como um “eu” à medida que existir um “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).

Por meio da consciência de si e do outro, tornam-se possíveis novas formas de compreensão sobre a vida em sociedade. É por meio do diálogo, e da comunicação, que esse nível de consciência é possível, provocando a (re)construção do que acreditávamos ser a realidade, oportunizando que pensamentos fragmentados sejam articulados. Assim, por exemplo, sentidos mais complexos de sustentabilidade (sua perspectiva de interdependência sistêmica) podem receber luz, de modo que, dentre outras coisas, seja atribuído valor a todas as formas de vida, e não apenas

àquelas que servem ao desenvolvimento econômico. Essa perspectiva é definida por Capra (2006, p. 26) como “ecologia profunda”, ou seja, que “reconhece o valor intrínseco de todos os seres vivos e concebe os seres humanos apenas como um fio particular na teia da vida”. Consideramos, então, que a comunicação, especialmente o diálogo, é basilar para a perspectiva sistêmica da vida, estruturada em rede, em detrimento da atual compreensão hegemônica que fragmenta a realidade e os sistemas; o diálogo é possibilidade e potência para a transformação da sociedade, das suas concepções e sistemas de valores.

1 O DIÁLOGO PARA A SUSTENTABILIDADE

O termo *diálogo* tem estado cada vez mais presente nos discursos organizacionais, não por acaso. Se a comunicação dialógica tem potencial de transformação, torna-se, também, em alguma medida, uma ameaça ao aparente equilíbrio e à estabilidade da cultura organizacional. Semelhantemente ao ocorrido com o termo *sustentabilidade*, expropriado pelo empresariado e ressignificado com o propósito de servir ao desenvolvimento econômico, ao invés de questioná-lo, o termo *diálogo*, no discurso organizacional, também sofre simplificações e esvaziamento de sentidos. Seu uso está relacionado, com frequência, ao propósito de construção de imagem-conceito de organização transparente e democrática. Nesse cenário, o diálogo passa a representar, segundo Marques e Mafra (2015, p. 347), um “gesto qualificador de contextos democráticos pluralistas e complexos, nos quais se apresentam demandas por legitimidade e justiça, pautadas em inúmeras redes de interlocução”.

Sob essa construção, diferentes práticas são promovidas pelas organizações com o objetivo de apresentarem-se, de oferecerem-se (ofertarem imagens de si) como dialógicas. Entretanto, nem sempre essas práticas se configuram, de fato, como diálogo ou estímulo ao diálogo. Conforme ressaltam Marques e Mafra (2015), o termo *diálogo* tende a ser esvaziado de sentido crítico no cotidiano organizacional, adquirindo outra significação, frequentemente atrelada à ideia de consenso. Vale observarmos que, sob a pressão do pressuposto de que o consenso é fundamental no dia a dia das organizações, é comum a inibição das opiniões desviantes, e isso desestimula ou até intimida situações de diálogo.

A ideia de conflito tende a ser vista pelas organizações como algo negativo, dada sua capacidade de perturbação do sistema. Nessa perspectiva, importa que a ideia de conflito seja ressignificada, retirando o excesso de negatividade, pois que também é potência para a transformação, a criação e a inovação no ambiente organizacional. Nessa direção, conforme

Baldissera (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”. E, acrescenta, nesse contexto de perturbação do sistema há a possibilidade de realização da diversidade nas organizações.

Diante disso, sendo o diálogo (se condicionado ao seu conceito original) promotor da transformação para a sustentabilidade em sentido complexo, torna-se fundamental questionar que tipo de práticas estão sendo oferecidas como dialógicas e que noção(ões) de diálogo está(ão) sendo assumidas pelas organizações. Isto é, a discussão apresentada aqui nos conduz a refletir não apenas sobre o espaço ocupado pelo diálogo, mas também sobre o sentido que ele assume no cotidiano das organizações. A que propósitos atende? Nessa perspectiva, acreditamos que nas organizações, aos poucos, o diálogo deixou de ser manifestação espontânea e, sob sistemas de visibilidade, formalização e controle, passou a depender dos mecanismos oficiais, com finalidades específicas de alcance de consenso. Assim, perdeu seu potencial crítico e transformador na direção de amenizar opiniões divergentes; conduzir discussões a propósitos preestabelecidos e, ainda, disfarçar decisões tomadas pela gestão, fazendo-as parecer resultado de um processo participativo e/ou colaborativo. Essa dinâmica planejada, Marques e Mafra (2013, p. 86) classificam como “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 discussões, nessa lógica, passariam por um momento de negociação aparentemente democrática, mas fundamentalmente conduzida por sujeitos com poder de decisão, atendendo exclusivamente a interesses da organização.

Nesse sentido, importa destacar que, conforme Bohm (2005), o diálogo não pode ser reduzido a simples meio para negociação ou ferramenta para formação de consenso, pois não deve ser utilizado para uma finalidade específica. Para o autor, diálogo não pressupõe argumentar com o objetivo de vencer, como seria a dinâmica de uma discussão, já que essa lógica provocaria a fragmentação do pensamento. O objetivo do diálogo não está na vitória de um e derrota de outro, mas na construção de novas perspectivas, novas formas de perceber a realidade, de interpretar o mundo de forma a conectar pensamentos e possibilitar novas reflexões. O problema da sociedade atual, para Bohm (2005), está no pensamento fragmentado, dividido por gavetas para facilitar nossa compreensão. O diálogo, acredita ele, pode ser a melhor forma para resolvermos esse processo desagregador, pois “o propósito do diálogo é percorrer todo o

processo do pensamento e mudar o modo como ele acontece coletivamente". (BOHM, 2005, p. 39).

À luz dessas reflexões e em perspectiva das afirmações de Oliveira (2017) assumimos que o diálogo é oportunidade de desenvolvimento; forma de (des)construção e (re)construção do pensamento; dinâmica de abertura para outros olhares; ampliação de horizontes; surgimento de novas ideias; não é persuasão, pois não tem a pretensão de convencer alguém. Conforme Oliveira (2017), diálogo é conflito, mas não é negociação; contribui com a democracia, mas não a garante; é estímulo à mudança, mas não é a mudança. E, nessa direção, afirma que o fato de uma organização manter práticas dialógicas não significa, necessariamente, que está aberta a transformações e que suas decisões são orientadas por vias democráticas e participativas, já que estamos tratando, no fim das contas, de processos diferentes: diálogo é abertura, decisão é fechamento.

Portanto, o diálogo pressupõe a expressão de diferentes pontos de vista e o respeito à opinião do outro. Se sistemáticos, processos dialógicos possibilitam a emergência de novas lógicas de pensamento e o estabelecimento de conexões entre sujeitos, abrindo alternativas de mudança. Como prática para o desenvolvimento, para a desconstrução e a reconstrução de visões, saberes e valores, o diálogo contribui para que os sujeitos almejem transformações em suas organizações. Então, por mais que o diálogo não represente, necessariamente, mudanças (pois que é apenas uma etapa desse processo), pode servir como catalisador para que elas ocorram, na medida em que estimula o espírito crítico dos sujeitos e tende a ampliar seus horizontes. (OLIVEIRA, 2017).

Ao contribuir com a reflexão sobre a realidade, a abertura a novos olhares, a desfragmentação do pensamento, o diálogo possibilita a compreensão da sociedade como rede, tecida por interconexões. A comunicação para a sustentabilidade está, nesse sentido, baseada no estabelecimento de relações dialógicas e, portanto, desconstrutoras, críticas, questionadoras, abertas a novas possibilidades. Podemos afirmar, então, que as práticas dialógicas tendem a contribuir para que sejam rompidas antigas estruturas organizacionais e, assim, outros sentidos sejam postos em circulação. No caso da sustentabilidade, esse movimento torna-se basilar para a transformação dos sujeitos e, ainda, das organizações.

Considerando esses pressupostos, importa analisar como o termo *diálogo* é acionado pela comunicação organizacional para a sustentabilidade e, especialmente, que sentidos movimenta. Uma das suas materializações está nos relatórios de sustentabilidade que expressam, segundo as organizações, práticas dialógicas no relacionamento que estabelecem com

seus públicos prioritários. Dos diferentes formatos possíveis para a realização desses relatórios, destacamos que, mundialmente adotado como referência para o relato de sustentabilidade, o modelo *Global Reporting Initiative* (GRI) tem a prática do diálogo como uma de suas diretrizes para a seleção do que é relevante ser apresentado, e será objeto das reflexões que seguem.

2 GLOBAL REPORTING INITIATIVE, RELATÓRIOS GRI-G4 E O DIÁLOGO COMO ORIENTAÇÃO

Em 1997, com a fundação da *Global Reporting Initiative* (GRI),⁷ surge o primeiro modelo de relatório de sustentabilidade, com o objetivo de padronizar as informações oferecidas por diferentes organizações ao redor do mundo, tornar o desempenho comparável a partir da análise dos mesmos índices e assegurar a transparência no processo de relato de sustentabilidade. Além disso, para a GRI (2013, p. 3), a própria prática de relato contribui com o amadurecimento das reflexões e práticas de sustentabilidade nas organizações, uma vez que “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”.

A GRI afirma que realiza revisões periódicas em suas diretrizes, a fim de atender às novas demandas da sociedade e, conseqüentemente, das organizações, dando origem a novas gerações (versões) do modelo proposto para relato. A última geração consiste no modelo GRI-G4, lançado em 2013, que foca na seleção das informações apresentadas pelas organizações e na forma como são dispostas no documento. Diante disso, a metodologia oferecida pela GRI prevê a construção de uma matriz de materialidade, ou seja, um diagrama composto por assuntos relevantes para os públicos de interesse da organização. Essa matriz deve servir de guia para a construção do relatório, de modo a destacar iniciativas e resultados de mais interesse da sociedade.

A construção da matriz de materialidade pode ser vista como uma das principais contribuições da versão GRI-G4 para a discussão sobre sustentabilidade, no âmbito empresarial. Nesse sentido, a orientação da

⁷ 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.

GRI é a de que as organizações consultem seus públicos prioritários, por meio do diálogo, para compreender suas expectativas quanto às práticas de sustentabilidade da organização.

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, 2013, p. 11; tradução nossa)⁸.

Após a versão GRI-G4, de 2013, não foram lançadas novas edições completas, somente atualizações (realizadas em 2016, com vigor a partir de 2018) nas orientações para o relato de determinados índices. Alguns desses índices são diretamente impactados pelos resultados do processo de construção da matriz de materialidade, cuja metodologia se manteve conforme versão original de 2013. A versão atualizada apresenta o uso do termo *diálogo* em sentido próximo à ideia de relação entre organização e diferentes públicos, sem especificar em que nível de complexidade essa relação se estabelece, conforme demonstrado no trecho a seguir:

A la hora de tomar decisiones relativas al contenido del informe, la organización debe tener en cuenta las expectativas y los intereses razonables de los grupos de interés. Se incluye a aquellos que no pueden hacer oír sus puntos de vista y cuyas preocupaciones se presentan a través de representantes (por ejemplo, las ONG que actúan en representación del colectivo) y a aquellos con quienes la organización no puede estar en diálogo constante o evidente. Los procesos de participación de los grupos de interés pueden servir como herramienta para comprender las expectativas e intereses razonables de los grupos de interés, así como sus necesidades de información. (GRI, 2016a, p. 8).

Por meio do trecho citado acima, é possível observar também que esta relação com os públicos de interesse, ou seja, o diálogo, representa para a GRI uma forma de participação dos grupos de interesse na construção

⁸ Texto original: "By placing an even greater emphasis on the concept of materiality, G4 encourages reporting organizations to provide only Disclosures and Indicators that reflect their economic, environmental and social impacts, on the basis of a dialogue with their stakeholders and an assessment of the organization's impacts". (GRI FAQ, 2013, p. 11).

da matriz de materialidade. Essa forma pode assumir variados níveis de interação, conforme citação abaixo:

Los métodos de participación de los grupos de interés pueden incluir encuestas (p. ej., encuestas a proveedores, clientes o trabajadores), grupos focales, paneles de la comunidad, paneles de asesores corporativos, comunicados por escrito, estructuras de directivos o de sindicatos, acuerdos de negociación colectiva y otros mecanismos. (GRI, 2016b, p. 31).

Essa construção semântica evidencia duas questões fundamentais para reflexão: a) as relações dialógicas e de participação – exemplificadas por grupos focais, pesquisas, painéis, comunicados por escrito, acordos de negociação coletiva e outros mecanismos, pela forma como estão dispostos no texto, tendem o sentido para mera coleta de informações e opiniões, ou seja, uma perspectiva limitadora para a concepção de diálogo; e 2) as únicas informações e opiniões consideradas relevantes pela organização, na construção da matriz de materialidade, são aquelas emitidas por seus públicos de interesse, ou seja, as demais não são importantes.

Nesse sentido, se, por um lado, podemos afirmar que o diálogo tem potencialidade para a qualificação das práticas de sustentabilidade e, portanto, para a transformação das organizações, por outro, é necessário atentarmos ao fato de que as organizações relatoras contam com autonomia para definir qual a melhor forma de estabelecer o diálogo com seus públicos de interesse. Essa abertura possibilita, inclusive, utilizar diferentes métodos de pesquisa ou, até mesmo, de mera coleta de informações anteriormente disponibilizadas, com finalidade diferente do que a prática de relato. Isso nos conduz à reflexão de que o diálogo, conforme destacamos, é possibilidade, é fertilidade, e não pode restringir-se aos interesses organizacionais. Assim, ao ser acionado com objetivos preestabelecidos, e sem parâmetros claros definidos pela GRI, o diálogo limita sua potencialidade, tendendo a ser reduzido a conversações simples, sem profundidade e abrangência, o que faculta que essas conversas sequer se configurem como relações dialógicas.

Considerando que a orientação da GRI é difusa, pois não define conceitualmente o que compreende por diálogo, apenas cita alguns exemplos, na sequência destacamos resultados de pesquisa realizada por Oliveira (2017) sobre os sentidos de diálogo acionados por organizações em seus relatórios GRI-G4.

2 A NOÇÃO DE DIÁLOGO EM RELATÓRIOS GRI-G4

O que as organizações estão compreendendo por diálogo? Conforme referimos, uma manifestação explícita desse entendimento pode ser acessada pela análise dos seus relatórios GRI-G4, pois que têm, como orientação, elaborar a matriz de materialidade a partir do *diálogo* com seus públicos. Para isso, baseamo-nos em dados da pesquisa realizada por Oliveira (2017), que analisou quatro relatórios GRI-G4 publicados por organizações⁹ de diferentes setores da economia: Alcoa, Fibria, Itaú e Natura. O estudo considerou a Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995), tendo a análise de conteúdo – AC (BARDIN, 2011) como procedimento metodológico para análise dos relatórios. Importa ressaltarmos que as análises consideraram apenas os relatórios, portanto aquilo que as organizações afirmaram fazer sob a denominação de diálogo.

Em perspectiva da comunicação organizacional, a análise dos referidos relatórios GRI-G4, conforme Oliveira (2017), revelou quatro principais categorias de sentido de diálogo, conforme quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Categorias de sentido de diálogo nos relatórios GRI-G4

Categoria – Diálogo como	Núcleo de sentido	Palavras adjacentes que dão apoio ao sentido do termo <i>diálogo</i> no texto
a. 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. 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. 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. Processo para compreensão da realidade	Diálogo como processo que possibilita à organização conhecer melhor os públicos com os quais se relaciona.	Entender

Fonte: Oliveira (2017, p. 96).

⁹As quatro organizações foram selecionadas a partir dos seguintes critérios: 1) organizações eleitas destaque em sustentabilidade pelo Guia Exame de Sustentabilidade, publicado anualmente pela revista Exame, no período de 2008 a 2015; 2) organizações que já tivessem publicado seus relatórios em 2016, com referência ao ano de 2015, no modelo GRI; 3) relatórios que tivessem passado por etapa de verificação independente, na qual a organização contrata auditores externos para validar as informações coletadas e certificar o conteúdo a partir do cumprimento das orientações fornecidas pela GRI.

Ainda de acordo com a autora (2017, p. 95-8), na categoria a) “Diálogo como oportunidade de contato” estão contempladas todas as associações do termo *diálogo* a práticas organizacionais para estabelecer situações de contato com os públicos. Aqui, não há evidências de os contatos relatados serem potentes para a geração de vínculos, estando, na maior parte das vezes, relacionados apenas a eventos específicos, situações pontuais. Consequentemente, também não parece haver o desejo de continuidade de contato, de conhecer melhor o outro. A categoria b) “Diálogo como ferramenta de negociação” contempla todas as referências (sentidos) do termo *diálogo* às práticas de negociação, como no caso de acordos sindicais. Refere-se muito mais a um tensionamento para a conquista de algo, um bom acordo, do que à intenção de reconhecer o interlocutor a partir de seu contexto. Assim, a pesquisa revela que o interesse dos interlocutores na relação tende a apenas existir até o momento em que os acordos são firmados. Por sua vez, sob a categoria c) “Diálogo como estratégia de relacionamento”, a ideia de diálogo está associada ao meio para o estabelecimento de relações entre organizações e públicos, em uma perspectiva mais duradoura. Dessa forma, parece ser pensado como forma de fortalecer relacionamentos com determinados grupos, apresentando sentido mais complexo do que as categorias anteriores; entretanto, ainda a serviço da estratégia, da obtenção de ganhos financeiros para as organizações. E, na categoria d) “Diálogo como processo para compreensão da realidade”, estão contemplados os sentidos de diálogo associados ao desejo da organização em conhecer e compreender a realidade de determinadas comunidades com as quais se relaciona. As evidências para essa categoria foram encontradas exclusivamente no relatório da Fibria. Nele, afirma que é muito importante reconhecer as diferentes culturas, realidades, necessidades e fragilidades de determinados públicos com os quais se relaciona. Conforme a organização, essa consciência foi fundamental para que houvesse abertura à reflexão, ao aprendizado, ao reconhecimento do outro em seu lugar.

Os resultados revelam que essas organizações, atualmente, reconhecem que o relacionamento com os públicos é aspecto de muita relevância para o desempenho dos negócios. E, com a intenção de mostrarem-se mais próximas, abertas e democráticas, tendem a empregar o termo *diálogo*. Assim, a variação de ações classificadas como diálogo é ampla, indo de uma mera pesquisa por telefone até projetos mais consistentes e com participação mais efetiva do público, para qualificar os relacionamentos. Entretanto, na maior parte das vezes, conforme evidenciam as análises, o termo é usado de forma simplista, esvaziado de sentido, de modo que muitas das menções referem-se apenas a eventos pontuais ou tratam-se de explícitas estratégias para associar valor positivo (qualificar) às relações.

Esses dados corroboraram as afirmações de Marques e Mafra (2015) sobre os usos meramente discursivos do termo. Na mesma direção, Oliveira ressalta:

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. (2017, p. 101).

Considerando que esses resultados referiam-se a análises de relatórios GRI-G4 publicados em 2015, em perspectiva de atualização, empregando os mesmos critérios de pesquisa, analisamos os relatórios de sustentabilidade publicados pelas mesmas organizações em 2019, com dados referentes ao ano de 2018. A primeira constatação é a de que não houve alterações significativas quanto ao emprego do termo *diálogo*, isto é, continua sendo usado de modo superficial, considerando *diálogo* qualquer relação que as organizações estabelecem com seus públicos, mesmo as consultas simples e/ou coletas de informações. Além disso, identificamos certos recuos (regressões) nas práticas de relato.

O caso mais relevante é o da Alcoa (RELATÓRIO ALCOA, 2018), que deixou de usar o modelo GRI-G4 e apresentou seus resultados em um infográfico de apenas duas páginas, em que o enfoque está direcionado a atividades sociais. A Fibria, que após processo de fusão com a Suzano Papel e Celulose (concluído em janeiro de 2019), passou a ser nomeada Suzano, aciona esse cenário de mudanças para justificar o fato de os temas materiais relatados seguirem a matriz de materialidade que cada organização possuía antes da fusão; nenhuma nova matriz foi construída pela Fibria desde a apresentada em 2015. (RELATÓRIO SUZANO, 2018).

Já o Itaú reestruturou sua matriz de materialidade em 2018, a partir de diretrizes gerais definidas pela alta administração para todas as áreas do banco, consulta a colaboradores e especialistas durante o processo de revisão das diretrizes estratégicas do Banco em 2017 e entrevistas realizadas com especialistas e alta-administração interna e de outras empresas, durante o ano de 2018. (RELATÓRIO ITAÚ, 2018). Apesar da atualização, a referência ao termo *diálogo* se mantém em situações muito semelhantes às encontradas no relatório analisado por Oliveira (2016), como no exemplo a seguir:

Promovemos os temas que contribuem para o desenvolvimento da sociedade por meio da realização de encontros, workshops, palestras, painéis em eventos, conferências, além do relacionamento com instituições por meio de representações, que incentivam o diálogo entre agentes do setor, a elaboração de políticas de autorregulação e a estruturação de ações conjuntas entre instituições. (RELATÓRIO ITAÚ, 2018, p. 49).

Nesse sentido, podemos afirmar que o sentido do diálogo neste novo documento não apresenta diferenças significativas quanto ao relato publicado pelo Itaú em 2015. Apesar do período recorrido, de forma geral, as práticas para definição dos temas materiais e a abordagem do termo ao longo do texto foram mantidos.

Por sua vez, a Natura, que ainda utiliza a matriz de materialidade construída em 2014, afirma que terá uma nova versão em 2019. (RELATÓRIO NATURA, 2018). Cabe ressaltar que ampliou o uso do termo *diálogo* ao longo do seu relatório, essencialmente quando se refere ao relacionamento com seus públicos em eventos com foco em diversidade.

Essa análise atual, em comparação à análise realizada por Oliveira em 2017, revelou que, no âmbito das organizações, os temas diálogo e sustentabilidade pouco evoluíram ou até retrocederam, pois práticas consolidadas que, de fato, não se qualificam como diálogo, mantiveram-se ativas, enquanto iniciativas pontuais, ainda em processo de amadurecimento, foram interrompidas ou perderam força. Por sua vez, questões relativas à diversidade e à inclusão receberam mais destaque, o que evidencia que os temas convocam as organizações a mostrarem suas ações para a promoção de um ambiente plural, porém não há garantias de que isso efetivamente ocorra.

Dos relatórios, podemos depreender que a compreensão da sustentabilidade, em seu sentido complexo, ainda está em etapa inicial, ou o termo *sustentabilidade* é meramente empregado como estratégia discursiva e/ou simples valor de mercado. Talvez, a decisão da Alcoa por não mais apresentar o relatório no modelo GRI-G4 seja um importante indicativo de uma tendência – já apontada também por Teixeira (2017) – de as organizações evitarem usar o termo *sustentabilidade* em sua comunicação organizacional, para não serem questionadas e/ou confrontadas pelos públicos (e legalmente), no sentido de suas práticas serem, de fato, qualificáveis como de sustentabilidade. Por sua vez, mais do que potencializar o diálogo, parece que as organizações tendem a apenas denominar interações como sendo diálogo para, estrategicamente, lograr reconhecimento e legitimar suas ações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Primeiro, é fundamental reafirmarmos que, em perspectiva de interdependência sistêmica, a sustentabilidade não é uma exterioridade, conforme propõe o discurso hegemônico. Antes, exige pensarmos nossa articulação em redes de solidariedade, mutualidade, recursividade, implicações e, mesmo, significação. Considerando essas redes de significação (cultura, conforme Geertz (1989)) e, portanto, de concepções de mundo que nos orientam, dentre outras coisas, quanto ao nosso lugar no mundo em relação a toda forma de vida, temos que a comunicação, especialmente o diálogo, como processo para a seleção, circulação (re)construção de sentidos, é basilar para as necessárias transformações em direção à sustentabilidade. Entretanto, como revelaram as análises dos relatórios GRI-G4, as organizações ainda estão bastante distantes de compreender o diálogo sob a perspectiva de abertura a outras ideias, formas de interpretar a realidade, aprender, transformar-se.

Assim, mesmo que o tempo entre as publicações dos relatórios para um estudo longitudinal, aparentemente, seja pouco, ao considerarmos as características de abertura e transformação do diálogo, compreendemos que alterações significativas deveriam ter ocorrido, ainda mais se considerarmos o longo caminho a percorrer sob o prisma da sustentabilidade. Entretanto, como destacamos, é evidente a tendência à estagnação e, mesmo, à retração do acionamento do termo *sustentabilidade*, no âmbito da comunicação organizacional. Pelo contrário, conforme os relatórios, não há relevantes investimentos (humanos e financeiros) para o tema da sustentabilidade e, nessa direção, para a geração de espaços de diálogo. Um dos possíveis motivos para esse quadro pode ser a atual conjuntura político-econômica que apresenta outra orientação em sua agenda: dessa forma, a sustentabilidade deixa de ser valor.

Por fim, considerando os sentidos de diálogo acionados nos relatórios GRI-G4, podemos afirmar que o diálogo pouco se materializa. De modo geral, trata-se de meios, conversações orientadas para atender aos desejos das organizações e/ou formas de estabelecer contatos com os públicos. Ante o atual contexto, em que os públicos reivindicam mais participação nas organizações e tendem a valorizar positivamente a possibilidade de participarem, mais do que atender às orientações da GRI, é provável que o acionamento do termo *diálogo* pelo discurso organizacional também seja muito pautado pelo desejo de as organizações ofereçam-se como abertas, progressivas, transparentes, democráticas. Então, se o diálogo, em sentido complexo, é fundamental para a sustentabilidade, pois que, dentre outras

coisas, tem potência para gerar transformações culturais, na prática a noção tende a ser esvaziada de seu sentido e reduzida a relações superficiais, a contatos estratégicos para aproximar as organizações de seus públicos e gerar boa vontade, imagem-conceito positiva e sentidos de legitimidade.

REFERÊNCIAS

BAKHTIN, Mikhail. *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. 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. 2009a. p. 33-56.

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*. São Paulo: Saraiva. 2009b. p.135-163. v. 1.

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*. São Paulo, Brasil: Gestcorp-ECS-USP; Abrapcorp edição 10, n. 18, p. 59-70, 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*. Razón y Palabra (ISBN 1605-4806), n. 91, p. 1-27, set./nov. 2015.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

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

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

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

GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

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: mar. 2016.

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

GRI. 101. *Fundamentos*. Global Reporting Initiative. 2016a. Site da organização. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>. Acesso em: set. 2019.

GRI. 102. *Contenidos Generales*. Global Reporting Initiative. 2016b. Site da organização. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-translations/gri-standards-spanish-translations-download-center/>. Acesso em: set. 2019.

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

MAFRA, Rennan L. M. MARQUES, Ângela C. S. Práticas discursivas, contornos identitários e conflitos morais: topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: *IX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Porto Alegre/RS, 2015

MAINGUENEAU, Dominique. *Análise de textos de comunicação*. Tradução de Cecília P. de Souza-e-Silva, Décio Rocha. São Paulo: Cortez, 2001.

MAINGUENEAU, Dominique. *Cenas de enunciação*. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

MAINGUENEAU, Dominique. Ethos, cenografia, incorporação. *In.*: AMOSSY, Ruth (org.). *Imagens de si no discurso: a construção do ethos*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2013. p. 69-92.

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.

MORIN, Edgar. *Terra-pátria*. Porto Alegre: Sulina, 2003.

MORIN, Edgar. *A via para o futuro da humanidade*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2013.

OLIVEIRA, Mônica Carvalho. *A noção de diálogo materializada nos relatórios GRI*. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

RELATÓRIO ALCOA. *Relatório de sustentabilidade 2015*. Disponível em: https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Alcoa_RS2015.pdf. Acesso em: nov. 2016.

RELATÓRIO ALCOA. *Relatório de sustentabilidade 2018*. Disponível em: <https://www.alcoa.com/brasil/pt/pdf/relatorios-sustentabilidade/Relatorio-Sustentabilidade-2018.pdf>. Acesso em: set. 2019.

RELATÓRIO FIBRIA. *Relatório Fibria 2015*. Disponível em: http://fibria.foinvest.com.br/ptb/6388/Fibria_RS2015_20150415.Port.pdf. Acesso em: nov. 2016.

RELATÓRIO SUZANO. *Relatório Suzano 2018*. Disponível em: <http://www.suzano.com.br/r2018>. Acesso em: set. 2019.

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

RELATÓRIO ITAÚ. *Relatório de Sustentabilidade 2018*. Disponível em: <https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relatorio-de-sustentabilidade-2018.pdf>. Acesso em: set. 2019.

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

RELATÓRIO NATURA. *Relatório anual 2018*. Disponível em: <https://www.natura.com.br/relatorio-anual>. Acesso em: set. 2019.

TEIXEIRA, Dinair Velleda. *Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos*. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

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