



Comunicação para a Sustentabilidade: inter-relação e interdependência nas organizações¹

Cristine Kaufmann²
Centro Universitário UNIVATES, Lajeado, RS

Resumo

O presente trabalho busca refletir, em uma perspectiva teórico-filosófica, sobre a inter-relação e a interdependência entre comunicação e sustentabilidade no contexto das organizações. Entende-se que o desafio da sustentabilidade envolve, necessariamente, a comunicação, pois ele convoca a uma transformação cultural profunda, o que nos leva a enfrentar um duplo desafio: o da sustentabilidade (de sobrevivência) e o da comunicação (de coabitação). Neste sentido, a consciência e a competência comunicativas seriam elementos fundamentais para as organizações que buscam a gestão da sustentabilidade para além da esfera da superficialidade. Esta urdidura é observada com as lentes do Paradigma da Complexidade, visto que não é possível problematizá-la de maneira simplificadora e reducionista.

Palavras-chave

Comunicação; Sustentabilidade; Organizações; Complexidade.

Lugares de onde partir: refletir, reorganizar, ressignificar

O que acontece quando a sustentabilidade e a comunicação se encontram? A sustentabilidade é o desafio da humanidade, de sobrevivência, de preservação, de convivência, de envolvimento, de pertencimento, de (re) ligação com a Terra. Ela se apresenta de diversas formas, através de conceitos, discursos e práticas; envolve/mobiliza diversos contextos de saber, tanto no universo reificado (científico) quanto no consensual (vida cotidiana). Mas, de certa forma, ainda caminha na superficialidade, pois se por um lado muito se fala sobre o assunto, na prática ainda se sabe pouco sobre o que deve/precisa ser feito e como fazê-lo. A própria definição genérica de sustentabilidade – atender às necessidades do presente, sem comprometer as necessidades das gerações futuras – nos lembra de nossas responsabilidades para com o futuro do planeta, mas não nos diz nada a respeito de como construir, na prática, uma sociedade sustentável (CAPRA, 2003).

¹ Trabalho apresentado no DT de Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.

² Professora no Centro Universitário UNIVATES – Lajeado-RS; Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. cristine.kaufmann@gmail.com



Assim como a sustentabilidade, a comunicação também é uma questão planetária, pois envolve o encontro com o Outro, o desafio da coabitação (WOLTON, 2006). Comunicação e sustentabilidade são grandes questões em nossas vidas. Então, entende-se que ambas fazem parte de um mesmo (inter-relacionado e interdependente) desafio planetário: para que a sustentabilidade faça sentido, como uma prática de vida, precisamos nos comunicar (conviver, compartilhar, coabitar, respeitar, aprender). Ao nos comunicarmos, estamos nos lembrando de nossa responsabilidade para com os outros e para com o planeta (que também é nossa alteridade). É através deste processo dialógico que a sustentabilidade pode ser discutida, compreendida e se transformar em um valor central na sociedade. Neste sentido, acredita-se que ao participarem de debates, discussões e reflexões, os sujeitos passam a compreender suas responsabilidades em busca da sustentabilidade.

Portanto, a comunicação de que se fala aqui vai além da transmissão de informações, porque informar não é comunicar (WOLTON, 2010). A comunicação é mais complexa que a informação, é mais difícil, pois impõe a questão da relação, a questão do Outro, o que torna o resultado incerto. Portanto, não há informação sem um projeto de comunicação. Comunicação e informação devem ser pensadas em conjunto, onde a comunicação exige um tratamento mais complexo por dizer respeito às questões do diálogo, da alteridade, do receptor (WOLTON, 2010). Sendo assim, o desafio da sustentabilidade envolve, necessariamente, a comunicação, pois ele convoca a mudança profunda de comportamento, de um individualismo exacerbado, de uma cultura do consumo que muitas vezes anestesia os interesses sociais para um coletivismo, para a (re) ligação com o ambiente.

Um dos contextos em que este desafio pode/deve ser problematizado é o organizacional, compreendido como um sistema complexo em que a parte (organização) encontra-se no todo e o todo (sociedade) está representado na parte. Isto significa que as organizações têm suas regras de funcionamento, mas em seu interior vigoram as leis de toda a sociedade (MORIN, 2006). Sendo assim, este tempo de transformações difíceis, conflituosas, tensas atinge diretamente as organizações, que são cada vez mais instadas a superar a lógica do crescimento econômico sem propósitos claros, buscando a gestão da sustentabilidade, ou seja, assumindo sua responsabilidade e seu compromisso com a sociedade (KUNSCH, 2009).

Diante do exposto, esta trama vai sendo tecida a partir de questões, dúvidas, perguntas, idas e vindas em torno deste movimento (ainda bastante amplo) de inter-



relação e interdependência entre a comunicação e a sustentabilidade no contexto das organizações. Neste sentido, questiona-se: Como a problemática da sustentabilidade perturba (traz incertezas) a organização, transforma-se em prática e retorna à sociedade em forma de resultado, de transformação cultural? Como os processos de comunicação estão sendo (re) tecidos para que acompanhem estas exigências no contexto organizacional? De que forma os públicos são envolvidos na construção da sustentabilidade? Ao refletir sobre a sustentabilidade da organização, também é preciso refletir sobre a sustentabilidade da comunicação, bem como sobre a responsabilidade do profissional de comunicação. Este profissional está preparado para o desafio da sustentabilidade? Presenciamos/vivemos um momento em que é fundamental questionar a forma como a noção de sustentabilidade está sendo apropriada pela sociedade e, particularmente, como se apresenta e é assumida pelas organizações, e, ainda pensar como a comunicação pode constituir-se em processo potencializador destas mudanças (BALDISSERA, 2011).

Estes primeiros (e amplos) questionamentos estão embasados em uma perspectiva teórico-filosófica, mas também surgem a partir de algumas observações empíricas (um exercício inicial de pesquisa). Ao abordar o tema da sustentabilidade com alguns sujeitos (mais precisamente, alunos de graduação do curso de Comunicação Social), foi possível perceber que as empresas têm pouca credibilidade no que diz respeito à mudança das práticas dominantes (máxima obtenção do lucro a qualquer custo). A maioria deles não acredita no discurso sustentável das organizações. Quando observaram os Guias Exame de Sustentabilidade 2010 e 2011, muitos questionaram a veracidade das informações; disseram que na realidade nada daquilo acontecia efetivamente, que o espaço havia sido “comprado”. Algo como um espaço publicitário, do qual empresas de menor porte não poderiam participar em função do alto custo deste “acordo”. Muitos afirmaram ter a sensação de que o domínio da lógica de mercado que presenciam no dia a dia dificulta a crença na possibilidade de mudança. Seria algo como uma ancoragem no terreno do “parece” (BALDISSERA, 2011); parece que algo está acontecendo, mas se efetivamente está é difícil saber, o que acaba causando desconfiança nos sujeitos, nos públicos e na opinião pública.

Isso também acontece por que muitas vezes as ações e projetos de sustentabilidade não passam de ações estratégicas de comunicação e de marketing (BALDISSERA, 2011). Atividades que tem como único objetivo a visibilidade, e que inclusive, diminuem e menosprezam a potencialidade da comunicação. Já em 1998,



Phillipe Layrargues questionava se a “cortina de fumaça” gerada pelo discurso do empresariado estaria ou não escondendo, em diferentes níveis, o que é praticado e o que é verbalizado no meio empresarial. Questionou também: Como compatibilizar o ideário ecologista com o empresarial, tendo em vista um objetivo maior, que seria a criação de uma civilização sustentável, sem cair num reacionismo exacerbado, seja de um lado, seja de outro? O que mobiliza a ação empresarial: a racionalidade econômica ou ecológica? (LAYRARGUES, 1998). Estes levantamentos feitos pelo autor também tecem o imaginário social, objetivado nas falas dos sujeitos que demonstram incredulidade em relação à gestão da sustentabilidade das organizações³.

Diante deste cenário, compreende-se que a comunicação deve ser potencializada nas organizações para que a gestão da sustentabilidade ultrapasse a esfera do “parece”. Ela deve ser problematizada como o fio que alinhava, enreda os fios e costura os tecidos que constituem a problemática socioambiental nas organizações, que fazem parte do ecossistema (cultural, social, familiar, etc.), integrado a um metassistema: a Terra. Sendo assim, para que a sustentabilidade se torne um valor praticado, compreendido e valorizado no contexto organizacional (valor central)⁴, a comunicação precisa ser percebida como um processo, assumir uma posição estratégica e ter uma função que vá além da divulgação/transmissão de informações. Mais do que parecer ser (o que gera dúvidas e desconfiança, justamente, por ser uma postura organizacional alicerçada exclusivamente no valor periférico e/ou estratégico de mercado da sustentabilidade), é preciso ser (transformar). E neste sentido, o olhar para a alteridade (receptor) é imprescindível. Mais do que inserir o receptor⁵ no processo é preciso que ele seja educado para a comunicação, o que abre caminhos para a compreensão sobre a necessidade de transformação cultural. E para que ele se envolva é preciso ouvi-lo, compreender suas formas de produzir e ofertar sentidos. Se a busca pela sustentabilidade não fizer sentido para o receptor, se ele não compreender, ela dificilmente sairá do terreno do “parece” (a construção de um valor central pressupõe participação). Ao envolver os sujeitos no processo, estes estão sendo vistos como seres humanos responsáveis e não como objetos (receptores passivos). Acredita-se que só

³ Estas inferências também demonstram que dos desafios teórico-metodológicos do campo da comunicação é buscar compreender o que vem sendo desenvolvido pelas organizações seja no âmbito do discurso, seja das práticas cotidianas.

⁴ A sustentabilidade pode assumir “valor central”, “valor periférico e/ou estratégico de mercado” ou, mesmo, “não-valor, valor negativo e/ou modismo” nas organizações (BALDISSERA, 2011).

⁵ Quando falo do receptor refiro-me a todos os envolvidos no processo de comunicação organizacional, ou seja, seus públicos (funcionários, acionistas, fornecedores, comunidade, mídia, etc.).



desta forma é possível que o discurso sustentável seja uma prática, um valor que abranja toda a organização, seja disseminado e praticado para além do corpo diretivo, que venha de fora (sociedade), circule por dentro e volte para a sociedade como algo concreto, efetivo, que tenha como missão e objetivo a verdadeira transformação. Levanta-se a hipótese, portanto, de que um verdadeiro projeto de sustentabilidade, que demanda a transformação cultural só é possível através da comunicação que encontra o Outro, que o vê como parte integrante do processo, pois a comunicação não é o que se diz, é o que o Outro compreende sobre o que foi dito.

É importante frisar que esta urdidura é construída com o uso das lentes da Complexidade, já que vivenciamos um momento de novos aprendizados, de mudança de paradigma e de muitas incertezas diante da crise ambiental. São estas questões complexas que a lógica não abarca. A metáfora do *iceberg* demonstra que o que não vemos, o que está submerso é bem maior (e mais perigoso) do que o que vemos, que está imerso. O pensamento simplificador vê, observa apenas o que está acima da água; o pensamento complexo abarca também o que está abaixo e o que costuma pegar os navegadores (e os observadores) de surpresa. A escolha também se dá pelo fato de que não se propõe a busca de respostas finais, universais e/ou verdades absolutas, mas a compreensão/explicação do real complexo (BALDISSERA, 2004).

Ao invés de eliminar a incerteza, Morin (2006) ensina que é preciso compreendê-la como parte do tecido. E ao observar movimentos que envolvem o encontro com o Outro, a coabitação, o papel dos sujeitos na construção de um novo paradigma de vida, inevitavelmente, encontramos a incerteza. O cenário contemporâneo, “não cabe” no modelo cartesiano de ciência, que separa o sujeito de seu contexto, que olha apenas o que está imerso, descartando o que está submerso. No entanto, esta incerteza que perturba, não pode dar lugar à descrença. Ela abre espaço para outros/novos modos de viver, habitar, aprender, e ao perturbar, contribui para a percepção de que a sociedade constitui-se num processo dialógico de ordem/desordem/organização (MORIN, 2006). São novas formas de refletir, reorganizar, ressignificar.



Os caminhos da sustentabilidade: do desenvolvimento dos conceitos ao modelo instituído nas/pelas organizações

Cada vez mais as questões socioambientais vêm se tornando pauta da agenda social. As pessoas já sentem os efeitos de anos de degradação do meio ambiente, no excesso de frio e calor, na poluição do ar e das águas, no aumento da desigualdade social, no consumo exacerbado que gera imensa produção de lixo, etc. A crise ambiental é a crise do nosso tempo. Ela questiona o conhecimento do mundo e o comportamento do ser humano, ligado ao progresso cego e incontrolado que resulta em graves problemas ambientais. É uma crise de civilização; uma crise planetária de caráter singular, já que não existiu em toda história do planeta uma crise global, causada por uma só espécie: o homem. Além de global ela é conjuntural, pois os fenômenos ambientais são um conjunto de acontecimentos percebidos em todo planeta, constituindo uma conjuntura de crise na estrutura ambiental do planeta (LEFF, 2001; SOFFIATI, 2005).

Entre as décadas de 60 e 70, os resultados da aplicação de estratégias de desenvolvimento pautadas exclusivamente no crescimento econômico, adotado como parâmetro definidor de desenvolvimento, começam a mostrar sua insuficiência para dar conta das crescentes condições de desigualdade e exclusão social, além de causar graves danos ao meio ambiente e outros problemas derivados das sociedades altamente industrializadas. Então, a este discurso sobre o desenvolvimento começa a ser incorporada a problemática socioambiental (CAPORAL & COSTABEBER, 2000).

Em 1972, em Estocolmo, na Suécia, a Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente foi vista como ponto de partida para as discussões ambientais públicas, principalmente, entre os governos dos países desenvolvidos, na tentativa de construir modelos de desenvolvimento alternativos que levassem em conta a proteção ambiental. Neste encontro a expressão “ecodesenvolvimento” foi empregada pela primeira vez para definir uma proposta de desenvolvimento ecologicamente orientado, capaz de impulsionar os trabalhos do recém criado Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA) (LEIS, 2004).

O uso da expressão sustentabilidade se intensificou em nível mundial a partir da década de 1980. Até Estocolmo-72, a maioria dos ambientalistas era contra o desenvolvimento econômico. Após uma década o discurso foi se invertendo. Nesta fase, a maioria dos ambientalistas defende o desenvolvimento econômico pensado de um



modo sustentável para o meio ambiente (LEIS, 2004). O conceito de sustentabilidade foi, então, introduzido no início da década de 1980, por Lester Brown (fundador do *Worldwatch Institute* que analisava questões ambientais globais), que definiu comunidade sustentável como “[...] a que é capaz de satisfazer às suas próprias necessidades sem reduzir as oportunidades das gerações futuras” (CAPRA, 2003, p. 19). Assim, o caminho para o desenvolvimento sustentável foi sendo aberto. A emergência da problemática ambiental no cenário internacional, que obrigava os países a pensarem em uma perspectiva global deu origem ao mundialmente conhecido Relatório Brundtland, publicado com o título de Nosso Futuro Comum (*Our Common Future*) (LEIS, 2004). O documento foi lançado em 1987, desenvolvido pela Comissão Mundial de Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU. Nele é proposto o termo “desenvolvimento sustentável”, que define que a humanidade tem a capacidade de atender às necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de atender às próprias necessidades (CAPRA, 2003).

Em 1992 aconteceu a Eco/Rio 92 – Conferência Internacional da ONU sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento. No evento, 179 governos representados se comprometeram a tomar medidas para reverter o quadro global da destruição ambiental e do desequilíbrio social. Estas resoluções originaram a Agenda 21. Neste encontro também começam a surgir as discussões sobre a contribuição das práticas de consumo para os problemas ambientais globais (PORTILHO, 2005).

No eixo empresarial, a incorporação do conceito de desenvolvimento sustentável ocorre na década de 1990. Este cenário dá maior evidência ao conceito, pois ele começa a ser adotado como gestão e atividade empresarial. Prova deste interesse foi a fundação, em 1990, do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável (BCSD), por dezenas de líderes empresariais. O conselho organizou cerca de 50 conferências em mais de 20 países, incluindo uma participação ativa de empresários da África, Ásia e América Latina. Os encontros originaram o Relatório Mudando o Rumo (*Changing Course*), no qual os empresários fixavam sua posição frente ao desenvolvimento sustentável (LEIS, 2004). A posição empresarial firmada pelo BCSD é de que “[...] o eixo do desenvolvimento sustentável encontra-se na capacidade de autorregulação das indústrias multinacionais. [...] 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, 2004, p. 106). No Brasil, foi criado em 1997, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável



(CEBDS), com o desafio de criar condições no meio empresarial e nos demais segmentos da sociedade para que haja uma relação harmoniosa entre as três dimensões da sustentabilidade – econômica, social e ambiental. O conselho reúne cerca de 30 grandes empresas brasileiras como Petrobrás, Gerdau, Alcoa, Braskem, Vale, Wal-Mart, Coca-Cola, Philips, Nestlé, etc., que tem como responsabilidade disseminar o conceito de desenvolvimento sustentável no país.⁶

Mesmo que nestes últimos 30 anos o conceito de sustentabilidade venha ganhando crescente espaço na agenda mundial, as sociedades ainda estão aprendendo, e muitas vezes com dificuldade, a incorporá-lo como prática. O maior desafio pode estar na dificuldade de reinventar nosso modelo de desenvolvimento baseado na manutenção e no fortalecimento das forças de mercado (LAYRARGUES, 1998. Modelo que Leff (2001) denomina racionalidade econômica, tão presente em nosso mundo e em nossas relações, integrada aos processos e tão visível no comportamento de muitas organizações. Na racionalidade econômica, que domina e exclui, a natureza é superexplorada gerando degradação socioambiental, perda da diversidade biológica e cultural, além da pobreza associada à destruição de recursos dos povos e a dissolução de suas identidades étnicas. Esta degradação causa distribuição desigual dos custos ecológicos do crescimento e a deterioração da qualidade de vida (LEFF, 2001).

Leff defende a construção de uma racionalidade ambiental que “[...] demanda a transformação dos paradigmas científicos tradicionais e a produção de novos conhecimentos, o diálogo, hibridização e interpretação de saberes, bem como a colaboração de diferentes especialidades, propondo a organização interdisciplinar do conhecimento para o desenvolvimento sustentável” (LEFF, 2001, p. 167). Neste sentido, a sustentabilidade pressupõe o diálogo de saberes, num regime democrático, o que implica a participação de pessoas no processo de produção de suas condições de existência (LEFF, 2001). Este diálogo é o encontro com a alteridade que ultrapassa o conhecimento formal, acadêmico, científico e encontra os conhecimentos consensuais, de atores locais, a partir de suas culturas e saberes (LEFF, 2001). Aqui se evidencia que se a sustentabilidade pressupõe o diálogo, o encontro com o Outro, pressupõe a comunicação.

Um modelo/conceito de sustentabilidade bastante difundido atualmente no contexto organizacional é o *Triple Bottom Line*, desenvolvido pelo inglês John

⁶ Informações extraídas do site: <http://www.cebds.org.br>. Acesso em agosto de 2011.



Elkington⁷. Na obra, *Canibais com Garfo e Faca* (2001), ele apresenta os três pilares da sustentabilidade empresarial, que são a prosperidade econômica, a qualidade ambiental e a justiça social. Esta perspectiva considera que a sustentabilidade empresarial deve ser baseada, de forma equilibrada, nestes pilares. Elkington (2001) afirma que o conceito está em desenvolvimento e reforça que a sociedade depende da economia e a economia depende do ecossistema global. Também enfatiza que “[...] os três pilares não são estáveis; eles estão em um fluxo constante devido às pressões sociais, políticas, econômicas e ambientais, aos ciclos e conflitos. Portanto, o desafio da sustentabilidade é mais difícil que qualquer outro tomado isoladamente” (ELKINGTON, 2001, p. 77).

O pilar econômico é baseado no capital econômico, em relação aos resultados financeiros da organização. O autor chama atenção para o significado de capital econômico. Tradicionalmente reconhecido como capital físico e financeiro estende-se para o capital humano, intelectual, que já é um conceito adotado por algumas empresas e em longo prazo precisará absorver uma gama maior de conceitos, como capital natural e social (ELKINGTON, 2001). O pilar ambiental está focado na eco-eficiência, que envolve o fornecimento de bens e serviços a preços competitivos e que satisfaçam as necessidades humanas e tragam qualidade de vida, enquanto reduzem progressivamente os impactos ecológicos e a intensidade de recursos durante o ciclo de vida, a um nível suportável pela Terra (ELKINGTON, 2001). O autor ressalta que a agenda ambiental é mais recente do que a social nas empresas e que um dos desafios na entrelinha entre os pilares ambiental e social está no conceito de justiça ambiental que significa que alguns grupos carentes ficam em desvantagem comparativamente a outros em relação à exposição a problemas ambientais, ou seja, em alguns casos estes grupos são mais suscetíveis aos danos ambientais (ELKINGTON, 2001).

O pilar social está ligado às questões de bem-estar social das pessoas e dos públicos da empresa, tanto em relação aos impactos sociais organizacionais, quanto ligados às demandas sociais que necessitam da intervenção organizacional, vislumbrando a diminuição das desigualdades sociais, o respeito e o envolvimento das comunidades no negócio, ou seja, a participação da organização no processo de transformação social. Está ligado também aos direitos das minorias e o quanto elas são

⁷ Na obra, “A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações” (2009), organizada por Margarida Maria K Kunsch e Ivone Lourdes de Oliveira, vários artigos apresentam o conceito como modelo para a gestão da sustentabilidade. Em 2008, o Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável (CEBDS), que também promove a utilização do modelo, desenvolveu uma pesquisa com 25 empresas associadas e todas responderam que utilizam o conceito.



afetadas pelo negócio. Este pilar também diz respeito à responsabilidade social empresarial, ou seja, o desenvolvimento de relações éticas e transparentes com todos os públicos com os quais a organização se relaciona. Ou seja, na entrelinha econômica/social, algumas empresas estão olhando os impactos sociais dos investimentos propostos, mas também devem atentar às questões como a ética empresarial, o comércio justo, os direitos humanos e das minorias e a participação dos *stakeholders* (ELKINGTON, 2001).

Este modelo é apenas uma das muitas tentativas de operacionalizar o conceito de sustentabilidade no contexto organizacional. Não se define este modelo como correto, verdadeiro. Ele é citado a título de exemplo por ser amplamente difundido nas organizações⁸. Sendo assim, a questão que se apresenta é o desafio de compatibilizar o desenvolvimento econômico com as questões socioambientais, visando uma transformação planetária. Este caminho é árduo para as organizações (é para toda a sociedade), pois há sempre muitos esforços empreendidos na busca pela sustentabilidade que envolvem uma série de barreiras e conflitos, que geram ação e reação, apoio e resistência. Todavia, apesar das dificuldades e dos desvios, o caminho da sustentabilidade, de uma nova racionalidade, é um caminho sem volta, pois a sociedade embarcou em uma revolução cultural global (ELKINGTON, 2001).

Sendo assim, o desafio da sustentabilidade exige das organizações uma nova postura, que supere a cegueira resultante do desejo exacerbado de acumular capital e poder que se traduz na ideia de geração de lucros a qualquer custo (BALDISSERA, 2011). Na sociedade globalizada as organizações assumem uma importância jamais vista. E, ao assumirem mais poderes, são chamadas a exercer novos papéis, o que implica, também, repensar seus modelos de negócio (KUNSCH, 2009; SANTOS, 2009). Isso envolve, dentre outros fatores, a redefinição do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial, além de um melhor entendimento sobre as formas físicas e financeiras do capital (econômico, social, humano e natural) (ELKINGTON, 2001). O gerenciamento dessas tendências, seja contra ou a favor, envolverá grandes esforços, com a finalidade de auxiliar na mudança dos modelos mentais e, ainda mais importante, a transformar a cultura organizacional.

⁸ Apresentamos um olhar superficial sobre o modelo do Triple Bottom Line, utilizando-o apenas como exemplo. Porém esta utilização pode originar outras discussões futuras baseadas, por exemplo, na seguinte questão: O modelo está alicerçado na racionalidade econômica ou ambiental?



Consciência e competência comunicativas na gestão da sustentabilidade

É neste cenário complexo, que exige uma profunda transformação cultural, que a comunicação possui papel fundamental, ao coser o tecido da sustentabilidade. Um cenário que exige mudanças pressupõe comunicação. Para aderir aos valores fundamentais da sustentabilidade, as organizações precisarão potencializar a comunicação. Para Baldissera (2011), parece evidente que a mudança cultural necessária em direção à sustentabilidade só pode se dar pela comunicação, pois pensando os sistemas sociais como sistemas vivos (rede autogeradora de comunicação), a cultura “[...] é criada e sustentada por uma rede (forma) de comunicações (processo) na qual se gera significado” (CAPRA, 2002 apud BALDISSERA, 2011, p. 191). Esta é a inter-relação e a interdependência que se desenha no contexto organizacional e dá a esta tapeçaria as cores vivas da sustentabilidade reforçadas pelos tons fortes da comunicação. A sustentabilidade e a comunicação não apenas se unem, mas se entrelaçam num todo complexo que é o contexto organizacional. Este é o formato da tapeçaria contemporânea que é mais do que a soma dos fios que a constituem (MORIN, 2006).

Para que a gestão da sustentabilidade se efetive por meio da comunicação esta precisa receber a atenção que merece. É preciso complexificar a compreensão de comunicação, visto que ela é sempre multidimensional, feita de emissores e de receptores (MORIN, 2003). É por isso que, assim como a sustentabilidade, a comunicação deve ser um desafio de toda a organização, e não apenas utilizada como instrumento de poder (de cima para baixo), o que acaba resultando em um “cinismo coletivo” em que todos “fazem de conta” que tudo é do conhecimento de todos, embora vivam reclamando da fragilidade da comunicação. Este jogo de poder e transmissão de informações gera a sensação de que se sabe o que a organização diz, mas na verdade não se entende ou se desconfia do que ela quer dizer. Por isso que as organizações precisam estar mais preocupadas em ouvir e não só em distribuir informação (DUARTE & MONTEIRO, 2009). Além disso, a comunicação não pode ser considerada simplesmente como um instrumento tático ou operacional, sem influência na gestão, sem políticas claras, correndo-se o risco de a sustentabilidade ficar apenas (e se) no plano do dizer, desconectada do negócio e da cultura organizacional. A comunicação organizacional que permanece nesta superficialidade dificulta a mudança de comportamento e atitudes. Neste sentido, Duarte & Monteiro (2009) afirmam que são dois os desafios da



comunicação no contexto organizacional que contribuem à gestão da sustentabilidade: o aperfeiçoamento de seus fluxos de informação e a criação de espaços para estimular a aquisição de conhecimento sobre comunicação.

Para enfrentar estes desafios Duarte & Monteiro (2009) consideram que é preciso desenvolver *consciência comunicativa* no contexto organizacional. Isto só é possível, criando uma cultura organizacional em que prevaleça um ambiente de diálogo, confiança e estímulo à cooperação; onde haja redistribuição de informação, para que ela circule nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços, ampliando a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação das organizações (DUARTE & MONTEIRO, 2009). As organizações que pretendem ser sustentáveis também devem investir na transformação da comunicação em uma competência essencial, além de renovar constantemente seu oxigênio mediante a criação de uma *competência comunicativa* que transforme todos os seus integrantes em agentes autônomos de comunicação, capazes de refletir, compreender, decidir, avaliar e recriar estimulando a liberdade de pensamento e ação (DUARTE & MONTEIRO, 2009). Esse processo requer a criação de espaços de aprendizagem individual e coletiva para aquisição das habilidades de processar a informação que circula na organização e de adquirir conhecimento em comunicação que seja reconstruído e compartilhado.

Sendo assim, a comunicação para a sustentabilidade envolve a educação para a comunicação, que neste contexto significa a alocação de recursos em programas sistematizados de capacitação e treinamento em comunicação que permitem gerar interesse e competência em comunicação (DUARTE & MONTEIRO, 2009). É através da discussão e do diálogo que é possível refletir sobre alguns “mitos” como o do desenvolvimento a qualquer custo, do crescimento sem fim, do sujeito individualista e não solidário, etc. Se os públicos da organização não compreenderem a importância da comunicação e não participarem da construção deste processo, provavelmente, não lhes fará sentido o dizer e o fazer da sustentabilidade mesmo que faça parte dos valores e estratégias organizacionais. Portanto, o aprendizado sobre sustentabilidade pressupõe o aprendizado sobre comunicação. É um aprendizado tecido junto, e não apenas por alguns integrantes da organização, e que torna comum e cooperativo o processo de construção da sustentabilidade. Esta é a dimensão humanística da comunicação, em que predomina o compartilhamento e o intercâmbio de desejos e expectativas para a construção conjunta do compromisso institucional (DUARTE & MONTEIRO, 2009).



Neste sentido, é importante ressaltar, também, que mais do que habilidade disseminadora de informações, o profissional de comunicação precisa de habilidade dialógica, e, precisa saber transferir essa mesma habilidade para os públicos da organização (DUARTE & MONTEIRO, 2009). O desafio da sustentabilidade exige um redimensionamento da postura do profissional (mais politizada e até ativista), bem como uma revisão ética (valores), pois, construir alicerces para uma comunicação mais orgânica e participativa é um trabalho árduo, que consome tempo, planejamento, cuidado e que não tem visibilidade. Em compensação, dá sustentação e eficiência aos múltiplos processos, agrega valor e ajuda a fortalecer a atuação dos profissionais de comunicação (DUARTE & MONTEIRO, 2009).

Comunicação para a sustentabilidade nas organizações e a necessidade de uma visão/lente complexa

Ao construir esta urdidura, tem-se o interesse de iniciar um debate complexo, sem a intenção de trazer respostas, mas sim levantar questões que alimentam a continuidade das reflexões. Sendo assim, diante do que foi exposto, compreende-se que a comunicação entrelaçada à sustentabilidade tem o compromisso de comunicar novos valores; de contribuir para a construção de novas visões de mundo. Para que isso aconteça, Baldissera (2011) sugere que as organizações podem orientar seus processos comunicacionais em, pelo menos, duas dimensões: a dimensão da cultura organizacional que busca a atualização de fluxos de comunicação para que a ideia de sustentabilidade passe a fazer sentido e seja assumida como pressuposto básico, orientando a postura organizacional, seu ser/existir interdependente dos demais (sub) sistemas; e a dimensão da comunicação pública, ou seja, assumir publicamente sua posição sobre sustentabilidade e disponibilizar informações para ampliar e potencializar a deliberação sobre o assunto, fomentando a mudança no imaginário coletivo, e, portanto, a cultura (BALDISSERA, 2011). Ambas envolvem a construção de consciência e competência comunicativa nas organizações. A participação efetiva dos públicos na construção de uma organização sustentável também se torna um canal de comunicação pública, por que as práticas são comunicadas para além da organização. Portanto, a inter-relação e a interdependência entre comunicação e sustentabilidade apresentam-se como um tecido complexo que visa transformação cultural através da participação, da compreensão, da cooperação, ultrapassando a visão tecnicista e



unilateral da comunicação, bem como a manipulação e apropriação do discurso sustentável.

Por ser a organização uma tapeçaria onde os fios não estão dispostos ao acaso, mas sim, organizados em função de um roteiro onde cada parte contribui para o conjunto, é que ela não pode ser explicada por nenhuma lei simples (MORIN, 2006). A comunicação no contexto da organização não abrange apenas o âmbito das falas autorizadas, planejadas (organização comunicada); ela ultrapassa estas fronteiras atentando para a dinamicidade organizacional que contempla toda comunicação, que se realiza nas diferentes relações que os sujeitos e os públicos estabelecem com a organização (organização comunicante) (BALDISSERA, 2009). Esta percepção coloca no jogo o estado de incerteza e de permanente desorganização/(re)organização, através de tensões, disputas e perturbações (BALDISSERA, 2009). É por isso que a visão unidimensional, tecnicista, reducionista não comporta esta tapeçaria.

Portanto, o Paradigma da Complexidade convoca a olhar o mundo sob outra perspectiva, a encarar a realidade complexa, a interdependência dos fenômenos e o prejuízo causado pela disjunção e redução, herdados do paradigma simplificador. Ele convida a (re) aprender. Diante disso, ao abraçar esta perspectiva, a intenção não é buscar verdades, não é apontar o que é certo e errado. Mas, sim, compreender o contexto, discuti-lo e considerar as possibilidades de potencializá-lo de acordo com o enredo aqui proposto, guiando-se pela ideia de que o pensamento complexo implica o reconhecimento de um princípio de incompletude e incerteza, e que haverá uma tensão permanente entre a aspiração a um saber não fragmentado e o reconhecimento de que o conhecimento é sempre inacabado e incompleto (MORIN, 2006).

Diante do desafio, é preciso aceitar certa imprecisão e uma imprecisão certa, tanto nos fenômenos quanto nos conceitos, levando em conta o fato de que para além da organização comunicada há a organização comunicante que evidencia que sempre haverá brechas, lacunas, aberturas (MORIN, 2006; BALDISSERA, 2009). A inter-relação e a interdependência entre comunicação e sustentabilidade no contexto organizacional formatam um tecido complexo, denso, complicado e recheado de imperfeições/contradições. Neste cenário, a complexidade é o desafio e não a resposta, já que vivemos um momento de incerteza e que não sabemos quem será o vencedor (MORIN, 2006). No mais, é preciso caminhar; com coragem, criatividade e senso da complexidade, trilhar os caminhos em busca da compreensão destes fenômenos.



REFERÊNCIAS

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

_____. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista Organicom, ano 6, edição especial, número 10/11, 2009.

_____. Da responsabilidade social à sustentabilidade: comunicação, cultura e imaginários. IN: FARIAS, Luiz Alberto de (org). **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

CAPORAL, Francisco Roberto. COSTABEBER, José Antônio. **Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável**: perspectivas para uma Nova Extensão Rural. Revista Agroecologia e Desenvolvimento Rural Sustentável. V.1, n 1, Porto Alegre: 2000.

CAPRA, Fritjof. Alfabetização Ecológica: o desafio para a educação do século 21. IN: TRIGUEIRO, André (org). **Meio Ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.

CONSELHO EMPRESARIAL BRASILEIRO PARA O DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (CEBDS). **GUIA DE COMUNICAÇÃO E SUSTENTABILIDADE**. 2010. Acesso em: <http://www.cebds.org.br>.

DUARTE, Jorge. MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações IN: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2 São Paulo: Saraiva 2009.

ELKINGTON, John. **Canibais com Garfo e Faca**. Trad. Patrícia Martins Ramalho. São Paulo: Makron Books, 2001.

GUIA EXAME 2010. **Sustentabilidade**. São Paulo: Editora Abril, 2010.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global. IN: KUNSCH, Margarida M. Krohling. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

LAYRARGUES, Philippe Pomier. **A cortina de fumaça**: o discurso empresarial verde e a ideologia da racionalidade econômica. São Paulo: Annablume, 1998.

LEFF, Enrique. **Epistemologia Ambiental**. São Paulo: Cortez, 2001.

LEIS, Héctor Ricardo. **A modernidade insustentável**: as críticas do ambientalismo à sociedade contemporânea. Montevideu: Coscoroba, 2004.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Trad. Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2006.



_____. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação)**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia. n. 20. Porto Alegre: Edipucrs, 2003, p. 7-12.

PORTILHO, Fátima. **Sustentabilidade Ambiental, Consumo e Cidadania**. São Paulo: Ed. Cortez, 2005.

SANTOS, Pablo Barros. Comunicação e marketing no contexto da sustentabilidade dos negócios. IN: KUNSCH, Margarida M. Krohling. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

SOFFIATI, Arthur. Fundamentos filosóficos e históricos para o exercício da ecocidadania e da ecoeducação. IN: BAETA, Anna M^a B. **Educação ambiental: repensando o espaço da cidadania**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 2005.

WOLTON, Dominique. **Informar não é Comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

_____. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Summus, 2006.