



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

GIOVANNA MIGOTTO DA FONSECA GALLELI

**A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO E A BUSCA DA
SUSTENTABILIDADE:
UM OLHAR SOBRE OS SUJEITOS NA CONSTRUÇÃO DE
NOVAS REALIDADES ORGANIZACIONAIS**

Londrina
2015

GIOVANNA MIGOTTO DA FONSECA GALLELI

**A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO E A BUSCA DA
SUSTENTABILIDADE:
UM OLHAR SOBRE OS SUJEITOS NA CONSTRUÇÃO DE
NOVAS REALIDADES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina para o exame de defesa, como etapa para a obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dra. Marlene Marchiori.

Londrina
2015

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

G166t Galleli, Giovanna Migotto da Fonseca.

A teoria do agir comunicativo e a busca da sustentabilidade : um olhar sobre os
sujeitos na construção de novas realidades organizacionais / Giovanna Migotto
da Fonseca Galleli. – Londrina, 2015.

172 f. : il.

Orientador: Marlene Regina Marchiori.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de
Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em
Administração, 2015.

Inclui bibliografia.

1. Habermas, Jurgen, 1929 – Crítica e interpretação – Teses. 2. Comunicação
organizacional – Teses. 3. Interação social – Teses. 4. Empresas – Aspectos
ambientais – Teses. 5. Desenvolvimento sustentável – Teses. 6. Consenso (Ciências
sociais) – Teses. I. Marchiori, Marlene Regina. II. Universidade Estadual de Londrina.
Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Administração.
III. Título.

CDU 658.012.45

GIOVANNA MIGOTTO DA FONSECA GALLELI

**A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO E A BUSCA DA
SUSTENTABILIDADE:
UM OLHAR SOBRE OS SUJEITOS NA CONSTRUÇÃO DE NOVAS
REALIDADES ORGANIZACIONAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina para o exame de defesa, como etapa para a obtenção do título de mestre.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Marlene Marchiori
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Prof. Dr. Fábio Vizeu Ferreira
Universidade Positivo - UP

Prof. Dr. Luis Miguel Luzio dos Santos
Universidade Estadual de Londrina - UEL

Londrina, 6 de agosto de 2015.

Dedico este trabalho aos membros da minha família que me incentivaram nessa nova caminhada, em especial, ao meu filho lindo, Rafael, instrumento da paz e do amor de Cristo, e ao meu marido, Gelson, homem que o Pai me confiou.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha orientadora Dra. Marlene Marchiori, que acolheu a mim e as minhas ideias, neste reencontro depois de ter sido minha professora no curso de Relações Públicas da Universidade Estadual Londrina, no qual me formei em 1997. Agradeço porque continua a me inspirar a estudar e a trabalhar, defendendo meus pontos de vista e a profissão que escolhi. Agradeço especialmente suas palavras de incentivo e também o carinho com que, tantas vezes, precisou me trazer “para a terra firme”.

Aos professores doutores Luis Miguel Luzio dos Santos e Fábio Vizeu Ferreira, que me incentivaram a conhecer profundamente Habermas e a refletir sobre alternativas aos modelos de desenvolvimento e de relações sociais que têm colocado em risco a vida no e do Planeta.

Aos colegas de trabalho da Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar) que compreenderam minha ausência, quando esta se fez necessária. Aos meus colegas do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), que compartilharam comigo conhecimentos acadêmicos e de vida. À Magda Dei Tos e à Daniela Modolo, tão jovens e tão experientes ao mesmo tempo. À Milene Rocha, por compartilhar comigo desde a orientadora às produções de artigos e participações em congressos. Aos professores doutores Luciano Munck e Sonia Mansano, que, com sua diversidade paradigmática, me mostraram os contextos da sustentabilidade e da subjetividade nas organizações.

Gostaria de agradecer também algumas pessoas que contribuíram para que eu realizasse minha pesquisa de campo: Ricardo Voltolini, consultor e fundador da Plataforma Liderança Sustentável, iniciativa inspiradora; Luciana Alvarez, gerente de Sustentabilidade e Gestão da Marca da AES Brasil, bem como os profissionais do Grupo, que me receberam e não hesitaram em me fornecer informações e o acesso aos projetos que procurei conhecer e analisar.

*Você pode dizer que eu sou um sonhador
Mas eu não sou o único
Espero que um dia você se junte a nós
E o mundo viverá como um só
John Lennon (1940-1980)*

GALLELI, Giovanna Migotto da Fonseca. **A Teoria do Agir Comunicativo e a busca da Sustentabilidade**: um olhar sobre os sujeitos na construção de novas realidades organizacionais. 2015. 182 folhas. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

RESUMO

O cenário é de cobranças para que as organizações capitalistas reparem os impactos produzidos pelo seu modelo de desenvolvimento focado exclusivamente na produtividade e lucratividade. A busca da sustentabilidade e sua inserção como um valor na organização incentiva o estudo de racionalidades alternativas que possam promover as mudanças profundas necessárias. A Teoria do Agir Comunicativo (TAC) de Habermas apresenta-se como um novo paradigma e como possibilidade de reconquista da liberdade do sujeito e de seu direito legítimo de participar da construção dos contextos organizacionais. Essa é a lente da racionalidade comunicativa que busca o entendimento não coagido, por meio da interação entre sujeitos reconhecidos na sua criticidade e em proferimentos de verdade, justiça e autenticidade. Na realidade, porém, observa-se o predomínio histórico da racionalidade instrumental exacerbada em busca do êxito, com promoção de diferentes processos de dominação do homem e da natureza. É essa racionalidade que origina a invasão do mundo da vida pelos sistemas dinheiro e poder, também considera o sujeito como uma coisa, meio ou objeto. Identifica-se, aqui, a comunicação estratégica pautada na distorção, por influência ou persuasão. Do outro lado, a racionalidade comunicativa tem o diálogo reflexivo como prerrogativa e torna possível a constituição da organização, que tem o agir dos sujeitos no centro do processo. Em suma, entre as contribuições deste estudo está a proposição de duas lentes que se complementam para observar o processo de busca da sustentabilidade: a TAC e a CCO (Comunicação Constitutiva da Organização), que colocam os sujeitos no centro do processo de organizar e da produção de sentidos na construção de novas realidades. A partir dessas perspectivas, procura-se identificar quais são as manifestações de racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil. Para tanto, foi realizado estudo de caso único, em pesquisa qualitativa com coleta de dados mediante entrevistas em profundidade. Em geral, visa-se observar o movimento de implantação da sustentabilidade como um valor na organização. Entre as ações pesquisadas, observa-se a mudança de racionalidade no Projeto de Transformação de Consumidores em Clientes, especialmente na visão do sujeito, com a quebra de barreira cultural e do preconceito sobre moradores de comunidades de baixa renda, como de Paraisópolis. É visível a abertura para o diálogo e o esforço de estabelecer uma identidade e um novo jeito de construir uma relação comercial. Têm-se ganhos econômicos, sociais e ambientais; têm-se também ganhos culturais e territoriais, evidentes na promoção do resgate de cidadania promovido. As demais ações pesquisadas são o Projeto Educação para a Sustentabilidade, voltado para os empregados e fornecedores, e a Comunicação de Sustentabilidade e Indicadores. Nelas há o reconhecido esforço de implementação da sustentabilidade, que se esbarra, porém, na maneira impositiva de disseminar conceitos e práticas, bem como na busca por visibilidade e valorização no mercado. Contemplando-se a proposta inicial de olhar para os sujeitos, tem-se, na racionalidade comunicativa, o reconhecimento de seu desejo em participar coletivamente da busca de soluções, de falar e, efetivamente, serem ouvidos, estejam eles no papel de empregados, fornecedores, clientes ou da comunidade em geral.

Palavras-chave: Habermas. Racionalidade. Interação. Sujeitos. Comunicação. Sustentabilidade.

GALLELI, Giovanna Migotto da Fonseca. **The Theory of Communicative Action and the pursuit of Sustainability**: a look at the subject in building new organizational realities. 2015. 182 folhas. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2015.

ABSTRACT

The scenery is demanding capitalist organizations repair the impacts produced by its development model focused exclusively on productivity and profitability. The quest for sustainability and its role as a value in the organization encourages the study of alternative rationales that can promote the profound changes needed. 'The Theory of Communicative Action (TAC) of Habermas presents itself as a new paradigm and as a possibility to regain the being freedom and the legitimate right of the individual to participate in the construction of organizational contexts. This is the lens of communicative rationality which seeks to understand, not coerced, throughout the interaction between individuals recognized in their criticality and utterances of truth, justice and authenticity. However, there is the historical dominance of instrumental rationality exacerbated in search of success with promotion of different domination processes of man and nature. It is this rationality that leads to the lifeworld's invasion of by money and power systems. It also considers the subject as a thing, a way or object. The strategic communication guided by the distortion, by influence or persuasion is identified here. On the other hand, the communicative rationality has reflective dialogue as prerogative and makes possible the organization establishment which has the actions in the center of the process. In short, the contributions of this study is to propose two lenses that complement each other and to observe the search process of sustainability: TAC and the CCO Communicative Constitution of Organization put the subject in the center of the process and production of meaning in the new reality construction. From these perspectives, it tries to identify the rationality manifestations in the AES Brazil sustainability actions. Thus, it was a single case study in qualitative research with data collection through in-depth interviews. In general, the aim is to observe the sustainability implementation movement as a value in the organization. Among the surveyed actions, there is a change of rationality in Change of Consumers into Customers, especially on the cultural barrier subject: low-income residents communities like Paraisópolis. It is visible the necessity of a new dialogue and effort to establish an identity and a new way of building a business relationship. There have been economic, social and environmental gains; there have also cultural and territorial gains, evident in promoting promoted citizenship rescue. The other actions surveyed are the Education for Sustainability Project. It is dedicated to employees and suppliers, and the Communication of Sustainability and Indicators. There is the sustainability recognized implementation effort, which is coming up. Therefore in an imposing way to disseminate concepts and practices as well as in the search for visibility and appreciation in the market. Contemplating the original proposal to look at the subject, we have the communicative rationality reassembles the beings desire recognition to collectively participate in finding solutions, to speak and, effectively, to be heard, whether they are in the role of employees, suppliers, customers or the community.

Key words: Habermas. Rationality. Interaction. Subjects. Communication. Sustainability.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de Quatro Fluxos Interacionais da CCO	73
Figura 2 – Públicos de Interesse da AES Brasil.....	92
Figura 3 – Linha do Tempo: a história da Sustentabilidade na AES.....	94
Figura 4 – Mosaico de Fotos: Casa Cultura e Cidadania de Osasco.....	99
Figura 5 – Mosaico de Fotos: Paraisópolis	104
Figura 6 – Identidade da Comunicação Estratégica	153
Figura 7 – Identidade da Comunicação para o Entendimento	154
Figura 8 – Os Quatro Fluxos da CCO e a Comunicação para o Entendimento	156

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos tipos de ação social de Weber	35
Quadro 2 – Trabalhos sobre a racionalidade comunicativa	50
Quadro 3 – Agires e a racionalidade em Habermas	57
Quadro 4 – Os processos de reprodução do mundo da vida	61
Quadro 5 – Comunicação Estratégica e Comunicação para o Entendimento	63
Quadro 6 – Como o Grupo AES Brasil envolve seus empregados.....	88
Quadro 7 – Educação para a Sustentabilidade: resumo atualizado.....	89
Quadro 8 – Casa de Cultura e Cidadania: resumo atualizado	96
Quadro 9 – Transformação de Consumidores em Clientes: resumo atualizado.....	100

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRADEE	Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica
AES	Applied Energy Services
AMCHAM	American Chamber of Commerce for Brazil
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CACCDP	Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva
CCEE	Câmara de Comercialização de Energia Elétrica
CCO	Comunicação Constitutiva da Organização
CDE	Conta de Desenvolvimento Energético
CDES	Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social
CNUMAD	Conferências das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento
DDT	Dicloro-Difenil-Tricloroetano
EnANPAD	Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
FAE	Faculdade de Administração e Economia
FGV	Fundação Getúlio Vargas
GACC	Grupo de Apoio à Criança com Câncer
GRI	Global Reporting Initiative
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFC	International Finance Corporation
IIRC	International Integrated Reporting Council
ISE	Índice de Sustentabilidade Empresarial
MIT	Massachusetts Institute of Technology
ONG	Organização Não-Governamental
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
SPELL	Scientific Periodicals Eletronic Library

TAC	Teoria do Agir Comunicativo
TC	Teoria Crítica
WCED	Comissão Mundial sobre Meio Ambiente

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVO GERAL	8
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.3	JUSTIFICATIVA DO ESTUDO	8
2	SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES SOBRE SUAS RACIONALIDADES	13
2.1	DA CRISE AMBIENTAL À BUSCA DA SUSTENTABILIDADE: BREVE RETROSPECTIVA	14
2.2	SUSTENTABILIDADE COMO UM VALOR: A MUDANÇA NECESSÁRIA	24
3	RACIONALIDADE HABERMASIANA NAS ORGANIZAÇÕES: DESVENDANDO A TAC	32
3.1	A RAZÃO NA MODERNIDADE	33
3.2	A NOTORIEDADE DE HABERMAS E OS ESTUDOS NO BRASIL.....	44
3.3	A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO E A RACIONALIDADE EM HABERMAS	54
3.4	COMUNICAÇÃO PARA O ENTENDIMENTO E COMUNICAÇÃO CONSTITUTIVA DA ORGANIZAÇÃO: APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS	66
4	RACIONALIDADES NAS AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE DA AES BRASIL: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO	80
4.1	CONSIDERAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS	80
4.2	CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA	81
4.2.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE	82
4.3	TRATAMENTO DOS DADOS.....	95
4.3.1	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	95
4.3.4	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS	106
4.3.5	ANÁLISE DA RACIONALIDADE MANIFESTADA NAS AÇÕES DA AES	140

5	DISCUSSÃO.....	148
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	159
	REFERÊNCIAS.....	162

1 INTRODUÇÃO

O mundo global, plural e interdependente é o *habitat* do homem moderno, capaz de recriar e sintetizar a natureza, de comunicar-se sem limites físicos e temporais, entre outros feitos extraordinários. Este mesmo homem, porém, tem enfrentando “[...] dois problemas: o problema do significado de sua existência e o problema de sua sobrevivência biológica” (RAMOS, 1989, p. 126). Pode-se afirmar que ambos os aspectos estão sendo exponencialmente ampliados pela força e o domínio da economia de mercado e sua racionalidade voltada para fins e êxito sobre o ritmo e o modo de vida do homem.

A sociedade vive uma crise de múltiplas dimensões, que transcende a questão ecológica e ambiental e envolve aspectos sociais, políticos, espaciais, culturais e territoriais, além dos econômicos, que o sistema já privilegia (SACHS, 2002; 2008). Diante dessa crise, ganham cada vez mais espaço o debate e a reflexão sobre a necessidade de rever ou mesmo reduzir o ritmo acelerado de crescimento e a consequente degradação do meio ambiente. Busca-se superar o “grande desafio do século 21”, que é “liderar com valores” (VOLTOLINI, 2014b, p. 8); vislumbra-se o momento de resgatar valores não redutíveis ao cálculo econômico (LEFF, 2010), ou seja, fazer valer racionalidades alternativas, especialmente à racionalidade instrumental arraigada no mundo capitalista moderno.

Caminha-se, portanto, para tornar mais intensas as cobranças da sociedade civil organizada, das organizações não-governamentais (ONGs) e dos próprios consumidores para que as organizações capitalistas reparem os impactos produzidos pelo seu modelo de desenvolvimento focado exclusivamente na produtividade e lucratividade, que extrapolou a Era Industrial.

Nesse cenário, surge o interesse pelo estudo de racionalidades alternativas que possam promover as mudanças necessárias na economia, no mercado e nas organizações. Essas mudanças deverão acolher a ideia de “futuro comum”, ponto de partida para as discussões sobre sustentabilidade e um novo modelo de desenvolvimento, sustentável. Entende-se que tal ideia esbarra, atualmente, na falta de respeito para com o sujeito, especialmente com aquele que não compartilha do mesmo

contexto socioeconômico, histórico e cultural, mas, também, com o que está mais próximo, vivendo nos mesmos espaços e comunidades, como dentro das próprias organizações capitalistas. Nesse sentido, vê-se que o caminho para um mundo mais sustentável passa por uma racionalidade que reconheça o sujeito como aquele que tem voz e, portanto, lugar de fala, que o aceite em sua subjetividade e que instigue a produção de significado no que tangue a sua participação na sociedade, bem como as suas necessidades de sobrevivência biológica.

Assim sendo, acredita-se que a sustentabilidade exige um olhar sobre os sujeitos considerados plenos em sua capacidade crítica e de compartilhamento de experiências, “[...] reconhecidos como personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer tanto sobre a evolução da organização como da sociedade” (ENRIQUEZ, 1997, p. 11).

Essa leitura contextual exige a inserção da sustentabilidade no coração do negócio, como um valor organizacional e como elemento transversal que envolve processos e práticas organizacionais, ou seja, como um novo modo de pensar e fazer negócios (VOLTOLINI, 2011). Desse modo, espera-se que seja possível transformar em realidade a sustentabilidade e um novo modelo de desenvolvimento com sua demanda original de olhar para futuras gerações, na qual faça sentido, entre outras questões, preservar a natureza, respeitar e incluir todo sujeito como cidadão. Assim, num mundo cada vez mais pluralista e interdependente, de descompasso entre as respostas conhecidas e as novas situações (DEETZ, 2009), é preciso iniciar a mudança pela racionalidade que sustenta a relação de dependência dos sistemas poder e dinheiro, na qual o homem fez-se aprisionar (HABERMAS, 2012-I; 2012-II).

Ao propor um novo paradigma com a Teoria do Agir Comunicativo (TAC), Habermas está tratando da possibilidade de reconquista da liberdade do sujeito (FREITAG, 2004), algo incompatível com um mundo do trabalho, no qual os empregados estão “presos” a um contrato de venda de sua força de trabalho, seu corpo, sua mente e suas emoções, submetidos às regras de controle e punição, em modelos ainda autocráticos de gestão ou por modelos permeados de formas ocultas de controle estratégico, nas quais o trabalhador não tem voz nem direito legítimo de participar da construção dos contextos organizacionais (MUMBY, 2010; DEETZ, 2010).

O olhar sobre o predomínio da racionalidade instrumental nesse cenário encontra apoio na afirmação de Morgan (2010, p. 280): “[...] existe quase sempre um elemento de dominação em **todas** as organizações” (grifo do autor). Segundo o autor, tal dominação seria exercida tanto junto aos empregados quanto nas comunidades, o que justifica os estudos das racionalidades, dos valores e premissas ideológicas no modo de organizar. Morgan (2010, p. 323) reforça afirmando “o impacto negativo que as organizações provocam nos seus empregados ou ambiente [...] são, quase sempre, consequências de ações racionais através das quais um grupo de indivíduos procura desenvolver determinado conjunto de objetivos”.

Tem-se a manifestação da racionalidade instrumental nos processos e práticas organizacionais como raiz da dominação dos empregados a serviço do capital (HERRERO, 1986), mas, também, presente em outras relações entre as organizações e seus *stakeholders*. Por outro lado, observa-se a racionalidade comunicativa no estímulo à participação do sujeito na construção do contexto no qual a sustentabilidade é reconhecida como um valor central na organização. Nessa concepção, esse sujeito tem vez e voz, tem também responsabilidade de agir para promover a mudança cultural significativa necessária para a sustentabilidade (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010, VAN MARREWIJK; WERRE, 2003; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; VOLTOLINI, 2011). Baseado nesse entendimento, o sujeito constrói realidades dentro e fora do ambiente organizacional mediante a interação, visto não haver muros que separem as organizações e “[...] aquela parte da sociedade denominada ‘mundo da vida’”, ou seja, “[...] a esfera privada da família, das relações de amizade e de vizinhança e a esfera pública constituída de instituições e discussões culturais e políticas” (REPA, 2008, p. 163).

Assim, o propósito desta pesquisa encontra no Agir Comunicativo de Habermas (HABERMAS, 2012-I; 2012-II) base para discutir a sustentabilidade organizacional com um olhar que reconhece a centralidade do sujeito no processo de construção de uma nova realidade. Com a TAC, esse novo contexto deve ser baseado em conceitos de colaboração e no direito das comunidades, além de promover novas práticas de comunicação (DEETZ, 2009), baseadas na interação social entre sujeitos, com a possibilidade de negociação de interesses, sem que haja distorção ou uso de

coerção. Entende-se comunicação que privilegie a ideia de interdependência entre os sujeitos e os sistemas, mas que rejeita tanto a lógica do individualismo e da busca por resultados de curto prazo, a compatível com a racionalidade instrumental, que considera o sujeito como coisa para conseguir outra coisa ou como meio para atingir um objetivo. Considera-se importante esclarecer que o entendimento, em Habermas, está na relação entre o significado dado a algo por um sujeito e o percebido pelo outro, traduzido como o processo de construção de sentido. Nesse processo, a verdade é reconhecidamente provisória, pois é baseada na experiência e no mundo da vida do sujeito que propôs o diálogo. Assim, as verdades sempre se modificam nas interações com outros sujeitos, com os avanços e aprendizados tanto na esfera do mundo da vida, quanto na do mundo material.

Vale destacar que a construção teórica desta dissertação fez-se privilegiando o pensamento de Habermas, que influencia o brasileiro Guerreiro Ramos e o mexicano Enrique Leff, com suas propostas de racionalidade como contraponto à presença exacerbada da racionalidade instrumental na sociedade, nas organizações e também no nível individual. Assim, considera-se para este estudo que:

- i) as discussões dos três autores estão claramente subsidiadas pelos estudos originais de Weber, que pouco explorou a noção da racionalidade substantiva, e, embora a tenha contemplado em sua tipologia de ação, ele o fez em um debate unilateral em que colocou a racionalidade instrumental como lente universal para a análise da sociedade e das organizações burocráticas;
- ii) Ramos pensou numa nova ciência e numa nova sociedade planetária na qual a vida associativa fosse possível sem se discriminarem valores e fatos, em que as organizações pudessem ser lugar de autorrealização, consenso e vocação, tendo o lucro como consequência e não como fim a qualquer custo. A proposta de Ramos, na opinião da autora deste trabalho, é ousada na medida em que demanda uma transformação ideológica, necessitando romper com a cultura arraigada nas organizações contemporâneas. Sendo oportuno o questionamento sobre a possibilidade desta inflexão, num

ambiente no qual as organizações já nascem visando, via de regra, buscando lucro e crescimento;

- iii) há importante aprendizado na proposta de Leff quanto à necessidade de “diálogo dos saberes” entre atores sociais (governo, empresários, acadêmicos, cidadãos, camponeses, indígenas, entre outros), com respeito à diversidade cultural, social e econômica, no sentido de dar vez e voz às populações impactadas pelas tecnologias intervencionistas, até o momento, concebidas e aplicadas para melhor desempenho e rendimento de grupos minoritários, como acionistas e investidores. No contexto da sustentabilidade, a visão dialógica deve ter prioridade, mas o diálogo com diferentes sujeitos parece ser um grande desafio diante da dificuldade de olhar e reconhecer, por vezes, quem são os membros de uma mesma comunidade cultural, como no interior das organizações capitalistas;
- iv) Habermas apresenta-se como autor fundamental para embasar as discussões sobre a construção de uma sociedade sustentável, visto que a racionalidade comunicativa pressupõe a interação olhando para o sujeito com respeito, justiça, transparência e autenticidade e parte de uma visão coletiva de construção de novas realidades; e
- v) a busca da sustentabilidade, como contexto, faz sentido especialmente com um olhar sobre a emancipação do sujeito, pelo espírito de respeito, colaboração e cooperação na construção de um futuro no qual a equidade e a justiça estejam na base do modelo de desenvolvimento.

Sendo assim, acredita-se que em Habermas há alicerces para debater as contradições entre processos e práticas fundamentados na racionalidade instrumental e as baseadas na racionalidade comunicativa, especialmente no contexto de inserção da sustentabilidade como valor central nas organizações. Considerando esse cenário, este estudo responde à seguinte questão: Quais são as manifestações de racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil?

A fundamentação teórica parte da necessidade de mudança de racionalidade, sendo esta compreendida como uma intenção pura (nem para o bem, nem para o mal), resgatada no início da história da Filosofia. Em outras palavras, trata-

se de uma intenção que pode ser altruísta ou egoísta, já que o que determina o sentido da ação é “o modo específico de empregar o saber” (HABERMAS, 2012-I, p. 31-32), para o cálculo ou para o entendimento. De um lado, tem-se a racionalidade que busca o êxito e, de outro, a que constrói significados, sendo nesta a que possibilita o envolvimento dos sujeitos na busca efetiva da sustentabilidade nas organizações. Nesse sentido, as origens das discussões sobre sustentabilidade e suas racionalidades estão na primeira seção do capítulo.

A racionalidade comunicativa do filósofo e sociólogo alemão, Jürgen Habermas, é foco principal da abordagem da segunda parte da revisão de literatura e permeia o entendimento sobre a construção desta dissertação. A Teoria do Agir Comunicativo (TAC) e as teorias que lhe deram origem estão contempladas numa das seções, numa tentativa de maior aproximação com as organizações.

A pesquisa foi realizada com enfoque qualitativo por meio de estudo de caso único no Grupo AES Brasil, braço da americana AES Corp., que congrega duas distribuidoras de energia a AES Eletropaulo (SP) e a AES Sul (RS), e duas geradoras, a AES Uruguaiana (RS) e a AES Tietê (SP), além da AES Serviços, com atuação em todo o território nacional. Excetuando-se a AES Sul, de propriedade integral da AES Corp., as demais unidades têm participação societária igualitária entre a AES Holdings Brasil Ltda. e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), órgãos do governo federal. Os números totalizam cerca de 22 milhões de clientes em 142 municípios das regiões sul e sudeste e mais de 8 mil empregados internos e 12 mil contratados.

O Grupo AES Brasil publica seu relatório de sustentabilidade, desde 2010, tendo sido o seu comitê de sustentabilidade criado em 2011, e vem colecionando premiações de inovação, qualidade, excelência, transparência em gestão e sustentabilidade. A AES Brasil, como se passará a denominá-la, é umas das corporações que integram o Movimento Plataforma Liderança Sustentável (2014), pioneiro no Brasil na educação de líderes para mudar a maneira de pensar e fazer negócios. Foram visitadas duas comunidades nas quais os Programas Casa de Cultura e Cidadania e Transformação de Consumidores em Clientes estão em desenvolvimento. Além dessas práticas, foram consideradas o projeto de Educação

para a Sustentabilidade, voltado para o público interno, e ação de Comunicação de Sustentabilidade e Indicadores.

Acredita-se, que entre as contribuições do estudo conta-se a proposição de duas lentes que se complementam para observar o processo de busca da sustentabilidade: a TAC e a CCO (Comunicação Constitutiva da Organização), que colocam os sujeitos no centro do processo de organização e construção de novas realidades.

Entre as contribuições, está a necessidade de uma mudança de racionalidade, da instrumental para a comunicativa, para que a visão de futuro e de coletividade da nova realidade buscada possa fazer sentido. O olhar voltado aos elementos constitutivos da comunicação para o entendimento (da racionalidade comunicativa) elucida um possível caminho para essa mudança. No caso AES, ela foi essencial para que o programa de regularização de ligações elétricas em “favelas” fosse implantado e se consolidasse ao longo dos últimos 10 anos. Especialmente sobre o elemento “Visão do Sujeito”, é evidente a mudança de sujeito-objeto para sujeito-emancipado. Essa mudança trouxe uma nova concepção de relacionamento comercial para a AES, a qual pode ter sido extrapolada para outras relações e iniciativas.

Entre outros ganhos desse Programa, houve o desenvolvimento dos empregados da AES, com a quebra de barreira cultural e, com ela, do preconceito sobre os moradores de favelas ou das “comunidades de baixa renda”, como a organização convencionou denominar e como estará mencionado nesta dissertação. Nesse sentido, ao mesmo tempo que esses sujeitos foram reconhecidos como cidadãos de direito, foi-se construindo uma nova identidade para a organização, numa tentativa de desenhar uma relação horizontal com esse público.

Avalia-se que as demais práticas pesquisadas encontram-se num processo de aprendizagem e de busca da sustentabilidade, como um valor na cultura da AES, e também oferecem oportunidade para repensar as intenções e os interesses que giram em torno das ações de sustentabilidade das organizações brasileiras, como a busca de valorização de sua imagem no mercado, utilizando-se de um rótulo que lhe traz vantagem competitiva. Nesse sentido, esta dissertação foi estruturada em quatro capítulos: a) introdução, com os objetivos de pesquisa e a justificativa do estudo; b)

abordagem da sustentabilidade organizacional e suas racionalidades, ambiente do estudo empírico; c) as racionalidades nas organizações, que constituem importante base para argumentação teórica e que incluem um resgate histórico da razão na modernidade além da importância do trabalho de Habermas e suas influências, especialmente no que tange à constituição da TAC; e por fim, d) apresentam-se os delineamentos da pesquisa na AES Brasil, as técnicas empreendidas a análise com as principais contribuições. O quinto capítulo traz as considerações do estudo.

1.1 OBJETIVO GERAL

- Compreender as manifestações de racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar a racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil;
- Descrever as características da racionalidade manifestada nas ações de sustentabilidade da AES Brasil;
- Analisar as implicações da racionalidade manifestada nas ações de sustentabilidade da AES Brasil.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Estudar a racionalidade nas organizações contemporâneas exige “passagem obrigatória” pela Teoria Crítica frankfurtiana (SERVA, 1997b). Segundo Ramos (1989, p. 114), a eliminação do senso comum com seus padrões substantivos de racionalidade, beleza e moralidade, “[...] constitui a essência daquilo que é ensinado nas escolas de administração pública e de empresas”. A contribuição desta dissertação

para os Estudos Organizacionais está em trazer Jürgen Habermas (1929-), um dos mais importantes teóricos críticos contemporâneos, para embasar a discussão sobre as racionalidades possíveis nas organizações que buscam a sustentabilidade.

O tema foi explorado pelos canadenses Andrew Fergus e Julie Rowney (2005) que veem, na explicação habermasiana sobre a colonização do mundo da vida pelos sistemas dinheiro e poder, uma boa perspectiva e estrutura filosófica, embora não únicas, para entender as mudanças de significado que ocorreram desde da expressão desenvolvimento sustentável. Eles apropriaram-se dos estudos da racionalidade comunicativa de Habermas como uma perspectiva de retomada do significado original do conceito, baseada em valores e na diversidade, eles argumentam que a ética por trás do uso e aplicação do conceito é dominada pelo paradigma científico econômico e, portanto, guiada predominantemente pela racionalidade instrumental. Os atores afirmam que, em razão disso, perdeu-se o potencial inicial, que a expressão desenvolvimento sustentável carregava, qual seja, “[...] um quadro ético em torno dos valores da inclusão, diversidade e integração” (FERGUS; ROWNEY, 2005, p. 25) (tradução livre).

No Brasil, conquanto Habermas esteja sendo base de estudos em diferentes áreas do conhecimento, além da Filosofia e Sociologia, contemplando também a área de Administração, as discussões dão ênfase a conceitos como ética, democracia e participação social, esfera pública e diálogo. Se bem que, o pensamento do autor, especialmente sobre a racionalidade comunicativa como possibilidade de emancipação do sujeito por meio da linguagem e do entendimento negociado, traga contribuições para os estudos críticos organizacionais, a perspectiva habermasiana associada à discussão do desenvolvimento sustentável ainda é incipiente.

Inspiração para esta dissertação vem de autores como Pesqueux e Vasconcelos (2013), que abordam a comunicação e a ética como componentes da TAC e propõem a criação de fórum para debater a agenda de ação de desenvolvimento sustentável com inspiração em Habermas; vem também de Vizeu (2005; 2006; 2011), um dos principais autores brasileiros a discutir a racionalidade comunicativa nos Estudos Organizacionais.

Dedicou-se uma subseção para abordar a notoriedade de Habermas e o estudo da arte da Teoria do Agir Comunicativo no Brasil. A revisão empírica realizada demonstra que o interesse por essa teoria cresceu sobremaneira entre 2014 e 2015, enquanto esta dissertação ganhava corpo. Porém de modo geral, avalia-se que pouco tem sido explorado sobre a racionalidade presente na comunicação para o entendimento, ou agir comunicativo, como contraponto à comunicação estratégica tão evidente na sociedade moderna capitalista. Entende-se que “a interface entre a filosofia e as ciências sociais articulada na TAC é algo que deve ser considerado proveitoso para o desenvolvimento dos estudos organizacionais” (VIZEU, 2005, p. 18). Já, para ampliar a discussão sobre a busca da sustentabilidade, encontra-se, na proposta da racionalidade ambiental de Enrique Leff, uma importante contribuição da TAC para a reapropriação da natureza. O conceito do autor (2004, p. 191) “[...] implica uma estratégia de desconstrução da racionalidade econômica por atores sociais capaz de mobilizar políticos processos que levam à produtiva e conhecimento para alcançar os propósitos da sustentabilidade”. Contemplando esta visão, na TAC,

a interação, ao contrário [da concepção marxista do trabalho como reprodução material da sociedade e da natureza] visa à geração de compreensão mútua entre os membros integrantes de determinadas formas de vida que, fazendo uso da linguagem ordinária, podem interpretar o sistema simbólico que prevalece no cotidiano em que interagem, propiciando o acordo e o consenso sobre os valores praticados” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 146).

Aqui, a perspectiva reconhece o sujeito como agente de transformação social no ambiente da organização e vê na racionalidade comunicativa uma possibilidade para a mudança necessária à sustentabilidade organizacional.

Espera-se que esta dissertação suscite reflexões sobre a racionalidade dominante nas ações constituídas comunicativamente, dentro do contexto moderno, complexo, onde se busca a sustentabilidade. Propõe-se o entendimento segundo o qual a racionalidade do agir comunicativo coincide com a visão da sustentabilidade como valor central na organização e na sociedade, visão esta que, por sua vez, é incompatível com a racionalidade instrumental exacerbada presente no agir estratégico dominante nas ações das organizações. Dessa maneira, com Habermas, pretende-se resgatar o potencial emancipatório e de automização dos sujeitos na construção da

cultura e dos contextos organizacionais. Sendo que, o estudo da racionalidade e o desejo de fazer avançar as discussões sobre a sustentabilidade organizacional apoiam-se, no fato de que a noção de racionalidade é soberana Habermas (RAMOS, 1989).

Os pressupostos deste estudo, expandem a visão e aplicação de conceitos para além da perspectiva informacional, cuja noção de comunicação está em replicar as ações ou discursos sustentáveis das organizações. Tem-se a comunicação como fundamental no processo de implementação da sustentabilidade, já que ela está na essência do processo constitutivo da organização (MCPHEE; ZAUG, 2000), bem como na das suas culturas, entre as quais a orientada para a sustentabilidade. Desse modo, na prática, com o estudo aditivo da perspectiva da CCO, há um passo além do enfoque paradigmático funcional, que tem as organizações como estruturas naturalmente existentes, e tendo na comunicação e na cultura uma variável organizacional (SMIRCICH, 1983). Volta-se um olhar também para a gestão organizacional, considerando-se os sujeitos como construtores das culturas e dos diferentes contextos organizacionais, na expectativa de que a pesquisa demonstre que a racionalidade comunicativa torna a sustentabilidade uma prática do cotidiano da organização, alterando-se o olhar da cultura como metáfora da organização (SMIRCICH, 1983). Tem-se, assim, que "o modelo de ação comunicativa de Habermas representa importante referência para o enriquecimento de novos construtos para a comunicação organizacional, que deve, acima de tudo, se sustentar em ações dialógicas" (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 12).

A revisão de literatura sobre Sustentabilidade Organizacional mostrou que há necessidade de mudanças de práticas e processos para sua efetividade. Entendendo-se que tais mudanças estão definitivamente na concepção das ações organizacionais, empreendeu-se trabalho para aprofundar o conhecimento a respeito da racionalidade que determina o significado subjacente a essas ações.

A racionalidade comunicativa da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas é foco deste estudo e é abordada no segundo capítulo. A partir daí, busca-se fundamentação para compreender as manifestações de racionalidade, observando-se os elementos da racionalidade da comunicação estratégica e da comunicação para o entendimento com vistas a analisar as ações de sustentabilidade do Grupo AES Brasil,

unidade de análise da pesquisa empírica. Sendo assim, parte-se, neste momento, para a fundamentação teórica que deu base ao estudo com um novo olhar para a questão da sustentabilidade nas organizações.

2 SUSTENTABILIDADE ORGANIZACIONAL: REFLEXÕES SOBRE SUAS RACIONALIDADES

A sustentabilidade apresenta-se especialmente para as organizações capitalistas, como imposição, exigindo que elas reparem os impactos produzidos pelo seu modelo de desenvolvimento. As organizações capitalistas são reconhecidas pelas suas responsabilidades e pelo seu papel político e social (VASCONCELOS et al., 2012) e, também, como um dos principais atores na crise global de múltiplas dimensões que se instalou, uma vez que, por meio dos investimentos na Ciência e na Tecnologia, em busca de produtividade e lucratividade, transformaram a natureza e o homem e promoveram seu desequilíbrio. Considerando-se que toda organização emerge da reunião de pessoas que pensam e interagem em busca de objetivos comuns, é possível observar a participação do ser humano no centro da evidente irracionalidade que criou riscos num “[...] nível tão delicado para a sua própria sobrevivência e possivelmente para a de muitas outras espécies” (FOLADORI, 2001, p. 15).

Desse modo, frear o ritmo acelerado de degradação implica na tomada de decisão no ambiente de negócios que compreenda uma análise multicriterial, em que pesem “[...] valores e interesses diferenciados, não redutíveis ao predomínio nem suscetíveis de tradução ao cálculo econômico” (LEFF, 2010, p. 38). Nesse sentido, vale destacar, uma vez mais, que a degradação aqui mencionada transcende a dimensão ecológica ou ambiental, envolve aspectos sociais, políticos, espaciais, culturais e territoriais, além dos econômicos, que o sistema já privilegia (SACHS, 2002; 2008).

O foco da crise parece estar efetivamente na Ciência Econômica como “[...] o instrumento mais poderoso que molda nossas vidas (sic)”, conforme Leff (2010, p. 21). O autor aborda o paradigma econômico, especialmente o referente à sustentabilidade ambiental, destacando a ignorância quanto às condições de vida, ao negar a “[...] dimensão cultural do desenvolvimento humano, os mundos de vida e os sentidos existenciais das pessoas, ou seja, a esfera (sic) moral, da ética, dos valores e da cultura” (LEFF, 2010, p. 21). Esses aspectos, segundo ele, compõem o campo das “externalidades” da Economia, que são o próprio equilíbrio ecológico, a preservação da biodiversidade e a qualidade de vida dos seres humanos.

A presente dissertação considera a racionalidade instrumental predominante na Economia, no mercado e nas organizações, como o motor principal da crise de múltiplas dimensões, em que a ideia de “futuro comum”, que faz fundo para as discussões sobre desenvolvimento sustentável, esbarra na falta de respeito com o sujeito ou, como Leff (2004) coloca, na falta de alteridade. Seria necessária, portanto, a mudança de racionalidade para transformar a sustentabilidade em realidade social e organizacional, o que provocaria impacto direto na relação de dependência dos sistemas poder e dinheiro, na qual o homem fez-se aprisionar. Em outras palavras, para que “[...] se torne conhecimento emancipado para o indivíduo e para a coletividade, [a sustentabilidade] precisa fazer parte de uma práxis transformadora, em que a condição humana seja o fim em si mesma e não os interesses econômicos concentrados nas mãos de poucos” (VIZEU et al., 2012, p. 581).

Entendendo-se as dimensões que envolvem a busca de uma nova diretriz promotora da sustentabilidade, propõe-se refletir sobre a racionalidade que subjaz às ações de busca da sustentabilidade mantidas pelas organizações, relacionadas ao homem e a natureza (ainda que soe redundante especificar). Para organizar esta discussão, que vai do início das discussões sobre sustentabilidade até a demanda por mudanças para que ela seja efetiva, a sessão foi dividida em dois apresentados na sequência.

2.1 DA CRISE AMBIENTAL À BUSCA DA SUSTENTABILIDADE: BREVE RETROSPECTIVA

O caminho entre a crise ambiental, notória na perspectiva global, e a busca da sustentabilidade, na concepção ampla e com o olhar para as futuras gerações, não tem traçado definido e normatizado. Uma reflexão de base pode partir dos movimentos da sociedade civil e das organizações não-governamentais (ONGs), que primeiro levantaram a bandeira do desenvolvimento sustentável para denunciar a exaustão de matérias-primas oriundas de recursos naturais não-renováveis e a iminência de uma crise estendida às outras dimensões (JAPPUR et al., 2007). O movimento teve início na

década de 1960 e passou a despertar a consciência sobre a crise ambiental, diz Leff (2004, p. 99-100):

[...] veio questionar os fundamentos ideológicos e teóricos que impulsionaram e legitimaram o crescimento econômico, negando a natureza e a cultura, deslocando a relação entre o real e o simbólico [...] mostrando a irracionalidade ecológica dos padrões dominantes de produção e consumo e marcando os limites do crescimento econômico.

Pode-se dizer, dessa forma, que a crise ambiental está no vértice das discussões que envolvem desenvolvimento sustentável e sustentabilidade e está impregnada da racionalidade instrumental determinada por metas técnicas, econômicas ou políticas, pela busca de eficiência e eficácia, bem como para resultados vitoriosos, por força da competitividade da sociedade capitalista (SERVA, 1997a).

Em termos históricos e limitando-se à contemporaneidade, o início do debate tem como marcos a publicação, em 1962, do livro *Silent Spring* (Primavera Silenciosa), de Rachel Carson, que denuncia o uso descontrolado do agrotóxico DDT (Dicloro-Difenil-Tricloroetano) na agricultura (KETOLA, 2009), e a publicação, em 1972, do relatório *Limites do Crescimento*, pelo Clube de Roma, cujo conteúdo fora elaborado por um grupo de pesquisadores renomados do Massachusetts Institute of Technology (MIT), liderado por Donella Meadows (VOS, 2007).

Apesar da consciência sobre a crise ambiental ter-se expandido a partir de 1972 (LEFF, 2004), a percepção da mudança para a escala planetária só veio à tona 20 anos mais tarde (FOLADORI, 2001), ocasião em que a retomada da economia de mercado e as políticas neoliberais surgem como um divisor de águas para a política ambiental, quando, cada vez mais, desenvolvimento sustentável e sustentabilidade eram confundidos com equidade, governança e justiça social e eram utilizados em discursos políticos em diferentes contextos (REDCLIF, 2006). A discussão sobre a crise ganha força a partir da necessidade de reorganizar a ordem social tornando-a ambientalmente mais correta.

Com a publicação, em 1987, do Relatório de Brundtland, pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente (WCED), a crítica aos padrões de crescimento e desenvolvimento trouxe um olhar sobre as gerações futuras e envolveu lideranças de diferentes países. O documento aborda, pioneiramente, a questão do desenvolvimento

e da crise ambiental baseada na perspectiva econômica, na social e na política (REDCLIF, 2006; LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010).

A partir de Brundtland, passou-se a definir desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras satisfazerem suas próprias necessidades. A definição é considerada ambígua e simplista (CLARO, et al., 2008; REDCLIF, 2006; BARONI, 1992; MUNCK, 2013), mas tem sido o *mainstream* na ciência, na academia, na política e no ambiente de negócios.

Palco importante para as discussões sobre desenvolvimento sustentável e sustentabilidade, as Conferências das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (CNUMAD) nem sempre lograram sucesso. Veiga (2010, p. 152), por exemplo, destaca as Conferências de 1972 (realizada em Estocolmo), 1992 (Rio 92) e 2012 (Rio+20) como “[...] três grandes momentos globais do processo de legitimação desse novo valor que é a sustentabilidade”. O autor, no entanto, critica os poucos avanços de outros eventos da ONU (Organização das Nações Unidas), que, segundo ele (2010, p. 100), somados ao “[...] Protocolo de Kyoto não geraram um regime global voltado para o efetivo controle das mudanças provocadas pelas emissões de gases-estufa”.

Fergus e Rowney (2005) avaliam que a Rio 92, por exemplo, foi um importante fórum para esclarecer o conceito. Os autores observam, porém: “[...] o significado de Desenvolvimento Sustentável foi, no entanto, construído dentro de uma estrutura racional instrumental, onde o foco do discurso mudou-se rapidamente para os pontos fortes desse quadro, como a resolução de problemas ou a compreensão de processos específicos” (FERGUS; ROWNEY, 2005, p. 22) (tradução livre). Para esses autores, esta mudança tornou “[...] difícil compreender, discutir e pensar sobre Desenvolvimento Sustentável, em uma forma reflexiva verdadeira” (FERGUS; ROWNEY, 2005, p. 25) (tradução livre). Em conformidade com a linha que constrói esta dissertação, tem-se, aqui, o ponto de inflexão para tornar a sustentabilidade como algo efetivo, partindo-se, essencialmente, da mudança da racionalidade que subjaz ao processo de busca, voltando-se para o reconhecimento do mundo da vida dos sujeitos e para o diálogo, ou seja, para a comunicação para o entendimento.

As ações da ONU também estão na pauta de Voltolini (2011), que, diferente de Veiga (2010), acredita que a instituição tem atuado para que a sustentabilidade seja efetiva. Discorrendo sobre o Pacto Global, lançado pela instituição em 2004, o autor destaca os quatro desafios-chave para líderes globalmente responsáveis em âmbito universal: i) reestruturar a forma de educá-los; ii) pensar e agir em um contexto global para tomar decisões de negócio; iii) colocar a ética na gestão de negócios; e iv) incluir preocupações sociais e ambientais no propósito das empresas.

Apesar disso, Castro (2004, p. 220) considera que a prioridade da agenda neoliberal promovida pela ONU e outras agências internacionais é “[...] assegurar a gestão das condições ambientais de modo a garantir a acumulação máxima de capital a longo prazo”, dentro do paradigma utilitarista, em consonância com a racionalidade essencialmente econômica de desenvolvimento sustentável, conforme também observam Banerjee (2003) e Leff (2010). Corroborando, Santos (2007a) contempla, em um de seus cinco modos de produção de ausências, a produção do saber e do rigor, na monocultura que ignora conhecimentos populares, indígenas, camponeses e urbanos como uma realidade existente. Para o autor, o combate a esse modo de produção está na, justamente, na inversão do processo, na “ecologia dos saberes”, que diz respeito ao diálogo da ciência com saberes laico, popular, indígena e das populações urbanas marginais, com o intuito de conhecer o que determinado conhecimento produz.

Apesar das denúncias e de propostas alternativas, o mercado continua a explorar as minorias e o ambiente como subsídio para o crescimento econômico. De forma distorcida, a concepção de desenvolvimento sustentável passa a ser base para “[...] o desenvolvimento, em vez de desenvolver a sustentabilidade, no sentido ecológico” (CASTRO, 2004, p. 220). O contexto mundial passa a ser palco do jogo de interesses dos países do Norte sobre os do Sul, formalizado em acordos comerciais, científicos e sócio-políticos (FERNANDES, 2003; BANERJEE, 2003, SANTOS, 2007).

Considerando as discussões e acordos promovidos entre as décadas de 1980 e 1990 ou os últimos 10 anos do Pacto Global, a agenda política mundial pouco contribuiu para o desenvolvimento sustentável de fato. Conforme aponta Hopwood et al. (2005), o mundo está cada vez mais desigual e com problemas ambientais cada vez mais crescentes. Nesse contexto, notam-se limitações da política ambiental, como a

falta de conectividade com políticas de outros campos, como o econômico e o social, enquanto os sistemas naturais são totalmente interligados e interdependentes (DOVERS, 1996). Pode-se dizer que a limitação apresenta-se, ainda, na visão da Teoria da Modernização Ecológica (MOL, 1997; 2000) na qual o “[...] desenvolvimento do capitalismo, a regulação estatal e a pressão pública levarão as organizações capitalistas a adotarem uma perspectiva mais ampla ecológica e econômica na tomada de decisões” (SHWOM 2009, p. 276, tradução livre).

Também MOL (2000), ao considerar o Relatório de Brundtland como um marco no novo pensamento e no aumento da consciência ambiental, deixa-se levar por uma ingênua esperança. Já Bueno (2012) e Veiga (2010) estão na linha dos muitos que criticam o documento e consideram equivocada a concepção de desenvolvimento sustentável como crescimento econômico, mensurado em indicadores econômicos como o PIB (produto interno bruto) e o IDH (índice de desenvolvimento humano), que não respeitam o meio ambiente e os direitos humanos. Estes autores chamam a atenção para discursos vazios e para a falta de incorporação do que está na origem do desenvolvimento sustentável no processo de gestão das organizações.

A dissonância entre discursos e práticas evidencia a ausência de critérios legítimos para utilização da terminologia por organizações que nem sempre agem de maneira adequada e ética. Os autores dessa linha, como Redclif (2006) e Bueno (2012), indicam objetivos de fundo puramente econômico, que refletem ganho de imagem e benefício para as marcas, e isso combina, a propósito, com a racionalidade instrumental de exploração retórica. Assim, apesar de ser possível observar o discurso das organizações sustentáveis, do *marketing* verde e da Responsabilidade Social Empresarial (RSE), autores como Bueno (2009, p. 132) avaliam que, ao final, pode-se apurar uma ética bastante particular que “[...] é garantir a sustentabilidade dos negócios” (BUENO, 2009, p. 132).

No caminho da crítica ao conceito e a sua forma de implementação, a compreensão das relações entre capital natural e capital econômico levou à fundação da “Economia Ecológica”, amplamente utilizada no mundo dos negócios (MUNCK, 2013). Para Leff (2004, p. 100), “a economia ecológica aloja uma visão crítica sobre a

degradação ecológica e energética resultante dos processos de produção e consumo, pretendendo situar o intercâmbio econômico dentro do metabolismo geral da natureza”.

A origem da nova economia, segundo Foladori (2001), está na crise ambiental que obrigou a economia neoclássica, a partir dos anos 70s, a desenvolver modelos e instrumentos de política econômica com a finalidade de atribuir preço à contaminação industrial e criar as “contas patrimoniais” para os países. Assim, ele diz “[...] essa nascente economia ecológica permitia prestar atenção às diferenças entre recursos naturais renováveis e não-renováveis, o que é um dos problemas centrais da atual crise ambiental” (2001, p. 142). Ressalva-se que o próprio Foladori (2001) indica dificuldades de fundo, teóricas, técnicas, éticas e políticas, na atribuição de preço aos danos ambientais. Segundo o autor, isso acontece especialmente pela “internalização de externalidades”, diante dos ritmos naturais da biosfera em razão dos ritmos da economia. Leff (2004, p. 105) considera que a apropriação do discurso da economia ecológica “[...] promove o crescimento econômico negando as condições ecológicas e termodinâmicas que estabelecem os limites e possibilidades para uma economia sustentável”.

Tratando dessa questão, Veiga (2010) aborda os diferentes caminhos da economia, considerando a abordagem convencional, como dominante e defensora do crescimento econômico para atingir a sustentabilidade e a economia ecológica, como defensora da prosperidade sem crescimento, e como terceira via, na qual economistas apostam na ecoeficiência, ou seja, na reconfiguração do processo produtivo. Veiga (2010, p. 25), no entanto, observa “não há como escapar, portanto, do dilema do crescimento [...] [a não ser pelo] rompimento mental com uma macroeconomia inteiramente centrada no aumento ininterrupto do consumo”.

Nesse cenário, Beck (2010, p.29) lembra que a discussão em torno da poluição ambiental, da destruição da natureza e do meio ambiente em geral, “[...] ainda é exclusiva ou predominantemente conduzida de acordo com categorias e fórmulas das ciências naturais” e corre o risco de tornar-se, “[...] sem ser humano, sem questionar seu sentido social e cultural”, essencialmente tecnocrata e naturalista. Já, Foladori (2001, p. 18) diz que “a sociedade humana, antes de deparar com limites naturais ou físicos”, tem a relação descompassada entre a poluição e o ritmo de reciclagem da

natureza e entre a depredação e a capacidade de reprodução da matéria, entre o excedente de população e o limite de abastecimento de alimentos e outros recursos para uma população carente, “está frente a frente com contradições sociais”.

Nesse sentido,

a sustentabilidade reabre o debate sobre os pressupostos com os quais a economia opera, questionando o funcionamento e cumprimento de seus princípios individualistas e mecanicistas: a utilidade marginal, a otimização na atribuição de recursos escassos e esgotáveis a diferentes finalidades; o mercado como lugar onde os sujeitos expressam suas preferências individuais (LEFF, 2010, p. 37).

O que Leff quer dizer é que o sujeito tem papel central no debate para transformar os pressupostos, ou seja, a racionalidade que domina as decisões organizacionais, especialmente sobre a exploração de recursos e também dos homens. Desse modo, baseado na teoria tradicional e na racionalidade instrumental, o desenvolvimento sustentável tornou-se “[...] uma ideia automática, instrumentalizada, uma coisa a ser disseminada sem questionamentos ou reflexões profundas” (VIZEU et al. 2012, p. 580). Nesse cenário, ressoam por várias línguas e visões paradigmáticas os potenciais catastróficos do modelo de desenvolvimento instalado, como as variações climáticas, a pobreza, a perda da biodiversidade, os abusos trabalhistas de crianças e adultos, a poluição, a superpopulação, o consumo excessivo, o desmatamento, entre outros (STARIK; KANASHIRO, 2013).

Apesar da aparente abertura ao diálogo e das discussões nos diferentes setores da economia sobre impactos sociais e ambientais, observa-se que a lógica do mercado predominante orienta as organizações ao máximo empenho para produzir e vender, fazendo girar as engrenagens do consumo. Tal é o contexto capitalista e da racionalidade econômica, na busca de lucro e atendimento da legislação (SHWOM, 2009), numa lógica reducionista sobre a questão. Originalmente, esta racionalidade nada tem a ver com a preocupação com as necessidades das gerações futuras, como pede o desenvolvimento sustentável. Ao invés de preservar a natureza para que descendentes possam desfrutá-la, o mercado vê os elementos naturais como recursos e insumos e investem em tecnologia para ampliar a sua extração e serventia. O contexto apresenta-se, portanto, impositivo “[...] para que as empresas assumam as

responsabilidades pelas consequências externas de suas práticas” (VASCONCELOS et al. 2012, p. 150).

No entanto, conforme Dovers (1996), a sustentabilidade é falha ao não questionar o crescimento econômico, ao não reconhecer possíveis limites ecológicos e ao ignorar as dimensões de igualdade global. Além disso, para esse autor, sustentabilidade é um conceito fragmentado para atender setores que acreditam ser possível gerenciar o meio ambiente, tornando-o uma variável controlável. Assim, estimula-se a remediação dos riscos ambientais, o que abre espaço para a geração de novos riscos (OLIVER, 2008 apud SHWOM, 2009) e mostra que o processo de valorização dos recursos naturais e das atividades econômicas está desintegrado.

Alinhado a esse entendimento, Beck (2010) afirma que, se os riscos do desenvolvimento industrial são tão antigos quanto o próprio desenvolvimento, e se as florestas são desmatadas há muitos séculos, a diferença sócio-histórica é que, atualmente, considera-se possível a autodestruição da vida na Terra por fórmulas físico-químicas, tanto nos alimentos, quanto na ameaça nuclear, com alcance da globalidade, do ser humano, fauna e flora. Beck (2010, p. 275) situa a crise ambiental no tempo presente, considerando que a Sociedade de Risco se vê “confrontada consigo mesma”. O autor aponta para as causas modernas, geradas pelo uso do maquinário industrial do progresso, em virtude do qual os riscos tornaram-se ameaças civilizatórias.

Diante desse cenário, parece fazer sentido questionar: Quais são as soluções reais para que essas ameaças cessem ou desviem a rota de colisão com a vida possível na Terra?

O debate que está sendo travado no campo teórico permite entrever um mercado que defenda uma sustentabilidade na qual se acredita na tecnologia que é capaz de substituir todo o capital natural; linha considerada fraca diante do argumento de que há diversas coisas que não podem ser substituídas (HAUGTON; HUNTER, 1994; DALY; COOB, 1989; apud HOPWOOD et al., 2005).

A solução possível apresenta-se, desse modo, dicotômica, de um lado, os adeptos do tecnocentrismo, de outro, do ecocentrismo: os ecologistas, buscando a proteção ambiental, e os economistas precificando elementos naturais e transformando-os em mercadorias. Neste sentido, Dyllick e Hockerts (2002) entendem que a dimensão

econômica do capital não contempla a sustentabilidade ecológica, especialmente a longo prazo. A pressão do mercado de ações e a obsessão por ganhos a curto prazo trazem, segundo esses autores, custos superiores futuros em decorrência dos danos causados à dimensões social e à ambiental.

Numa tentativa de promover uma mudança na concepção e nas práticas organizacionais, modelos de sustentabilidade empresarial como os apresentados por Dyllick e Hockerts (2002) e Young e Tilley (2006), facultam critérios para manter equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental, centrando-se, porém, quase que exclusivamente, na eficiência e eficácia com o fito de maximizar o lucro. Nessa busca de equilíbrio e conexão entre dimensões além da econômica, na tomada de decisão das empresas, destaca-se o modelo conceitual do *Triple Bottom Line* (3BL) – expressão cunhada por John Elkington em 1997 e difundida no ambiente de negócios – que é, no entanto, criticada por diferentes correntes de pesquisadores da sustentabilidade.

Norman e MacDonald (2003), por exemplo, afirmam que a ideia aparenta ser uma cortina de fumaça atrás da qual as empresas podem evitar tanto o desempenho quanto relatórios sociais e ambientais verdadeiramente eficazes. Para os autores, o 3BL é pano de fundo de uma relação entre a retórica e a prática, enganosa, e muitas vezes contraditória.

Dyllick e Hockerts (2002) avaliam, igualmente, que ainda há dúvidas sobre a integração do *Triple Bottom Line*, especialmente, quando se consideram os níveis operacional e estratégico das empresas. Também na linha dos que criticam a ideia, Hahn et al. (2010) afirmam que, ao contrário do paradigma do ganha-ganha, que permeia o modelo de equilíbrio, existem as situações de *trade-offs*, nas quais se observa ser impossível atingir dois ou mais objetivos desejáveis simultaneamente, visto que a tomada de decisão precisa considerar uma perda de pelo menos uma dimensão contra um ganho em outras. Na opinião desses autores, do ponto de vista mais conceitual, o paradigma ganha-ganha limita o alcance do potencial de abordagens e respostas empresariais para o desenvolvimento sustentável e leva a uma perspectiva analítica limitada sobre as iniciativas e estratégias da sustentabilidade organizacional.

Em consonância com esse entendimento, Shwom (2009, p. 280) avalia que é altamente improvável que uma empresa aja em prol do meio ambiente se:

a) na verdade perder vantagem competitiva, b) enfrenta pouco ou nenhuma pressão externa [...] e c) não tem nenhum campeão interno para a ação. Quanto mais forte a presença de cada uma dessas condições, mais provável a ação voluntária em prol do meio ambiente acontecer. (tradução livre)

Nesse cenário, a autora avalia que organizações capitalistas e o Estado são engrenagens da mesma máquina que, ao mesmo tempo que degrada, toma decisões sobre os impactos ambientais. Sendo assim, nota-se que pouco se avança no sentido de promover mudanças organizacionais, vistas por Shwom (2009) como único caminho para uma sustentabilidade verdadeira. Citando Bansal e Gao (2006), a autora destaca que os estudos organizacionais estão mais centrados em reduzir os impactos ambientais do que em melhorar o desempenho organizacional. Assim, para Shwom (2009), os problemas e soluções podem estar nos processos organizacionais e interorganizacionais, que envolvem cooperação e cooptação e exigem estudos sobre valores, crenças e atitudes dos membros das organizações, por vezes contrastantes com as decisões e ações.

Corroborando com isso, Deetz (2010, p. 92), estudioso de Habermas e adepto de teorias construtivistas-relacionais politicamente responsáveis e da democracia participativa, observa

[...] a pesquisa e as práticas precisam responder ao contexto social contemporâneo em que conflitos importantes e dispendiosos financeiramente estão sendo fomentados pela interdependência, diferenças culturais, falta de água potável, redução drástica de recursos, mudança climática e luta ética.

A mudança no ambiente organizacional é o centro do debate de diversos teóricos. Vizeu et al. (2012, p. 572) avaliam que a mudança é necessária porque “[...] o capitalismo, que tem como fim o lucro e acúmulo cada vez maior de capital, instrumentaliza as relações e impõe a racionalidade do ‘cálculo utilitário de consequências’ como a própria engrenagem do sistema de produção da existência dos indivíduos”. Os contornos da mudança para a construção de uma nova realidade, qual seja, a sustentabilidade estão, resumidamente, apresentados a seguir.

2.2 SUSTENTABILIDADE COMO UM VALOR: A MUDANÇA NECESSÁRIA

Há dois entendimentos sobre mudança que se faz necessária para que a sustentabilidade seja incorporada como um valor na organização: que a crise de múltiplas dimensões tem no cerne causas humanas (FOLADORI, 2001), e que a sustentabilidade traz novas dimensões éticas e morais (DOVERS, 1996), entendendo-se como necessária uma mudança estrutural.

Nessa linha, preocupado com a crise generalizada que se implantou na década de 1970 e se agrava a cada ano, Enrique Leff, referência na pauta ambiental crítica contemporânea, discute a coisificação do mundo por meio da racionalidade instrumental. Sua racionalidade ambiental está embasada na racionalidade teórica e materialista de Marx, no naturalismo dialético de Boockin, na retórica pós-moderna de Boudrillard, no conceito de entropia de Georgescu-Roeger, na expressão “dinâmica dissipativa” de Prigogine, na teoria da complexidade de Edgar Morin, na ontologia de Heidegger e, finalmente, na racionalidade comunicativa de Habermas.

Baseada em Weber, assim como em Habermas e Ramos, a racionalidade ambiental de Leff articula quatro níveis de razão: a material ou substantiva, a teórica, a técnica ou instrumental e a cultural. Esses níveis abarcam os sistemas de valores e normas, bem como os conceitos que os articulam; os sistemas que produzem vínculos funcionais e operacionais entre os objetivos sociais e as bases materiais do desenvolvimento sustentável; e o sistema de significação, que forma as identidades diferenciadas de formação cultural diversa, que, por sua vez, dá coerência e integridade às práticas simbólicas, sociais e produtivas.

Leff (2004; 2010) propõe a construção de uma outra economia baseada em uma racionalidade ambiental. Para o autor, a economia nega que haja contribuições do processo ecológico para a produção, para a dimensão cultural do desenvolvimento humano, para os mundos da vida e os sentidos existenciais das pessoas, ou seja, para a esfera da moral, da ética, dos valores e da cultura.

Neste contexto, destaca-se a corrente humanística crítica, também nascida na década de 1970 e cujo expoente máximo é o economista polonês naturalizado francês Ignacy Sachs “[...] que entende que a construção efetiva do desenvolvimento

sustentável requer uma mudança social radical, centrada em atender as necessidades e qualidade de vida das maiorias, com o uso responsável dos recursos naturais” (PIERRI, 2001, p. 28, tradução livre). Dentro desta corrente, Foladori (2001), que fortalece as afirmações de Foster (1984), de O’Connor (1998) e de Leff (1994), afirma que o sistema capitalista é o responsável pela atual crise ambiental, já que a degradação da natureza é provocada por tendências intrínsecas às relações técnicas que o homem mantém com a natureza e outros seres vivos para a produção de coisas; são essas tendências que determinam as relações sociais. Nota-se, aqui, o domínio dos sistemas dinheiro e poder sobre o mundo da vida, nota-se, também, a evidência de uma racionalidade instrumental, dentro da perspectiva habermasiana. Em Habermas também é possível observar que é a “[...] categoria ‘trabalho’ que determina o modo específico de o ser humano se relacionar com a natureza” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 145).

Para Foladori (2001) e os adeptos desta corrente, são as contradições das relações sociais capitalistas que dão fundamento à crise ambiental, como a poluição e a degradação em ritmos maiores que a capacidade de reciclagem e reprodução da matéria, e não os limites da natureza. Nota-se, concomitante a isso, que o foco na preservação dos ecossistemas é o mesmo dado pela Biologia. Percebe-se, com isso, que os próprios cientistas sociais têm deixado de lado as contradições do mundo social no debate da sustentabilidade (FERNANDES, 2003).

Dessa forma, a visão de transformação da ordem social precisa superar o paradigma dominante de crescimento e acúmulo do capital, o que implica repensar os princípios da sociedade contemporânea, ou seja, suas racionalidades. Um caminho seria recuperar os pressupostos de equidade e justiça social da conferência realizada em Otawa, em 1986, que precedeu a criação do Relatório de Brundtland. Parte-se para uma visão menos egoísta, mais coletiva e abrangente do problema criado e agravado desde o surgimento do homem no mundo e, múltiplas vezes, agravado pelo modelo de desenvolvimento econômico imperativo nos últimos séculos.

Essa pluralidade de códigos culturais atende o que Banerjee (2003) aponta como lado obscuro da nova linguagem de desenvolvimento sustentável, quanto às desigualdades e distinções culturais que cercam as questões ambientais. A nova

linguagem envolve entendimento científico, cidadania, equidade entre espécies e gerações. Surge também a questão ideológica como necessitada de ampla discussão pela sociedade. Numa visão abrangente “O princípio de equidade define, desta forma, uma espécie de direito humano ao uso dos recursos globais que são patrimônio comum da humanidade, sendo parte constitutiva da definição de espaço ambiental” (ACSELRAD; LEROY, 1999, p. 18 apud FERNANDES, 2003, p. 149). Em linhas gerais, o esforço em busca de equidade pode ser compreendido como aquele feito para preservar o mundo da vida, de acordo com Habermas, por meio da interação ética entre sujeitos. Este aspecto contemplaria o princípio de equidade procedural de Haughton (1999), que prevê o tratamento das pessoas de forma justa e transparente, o que viabilizaria, por exemplo, o que Leff (2004; 2010) denomina “diálogo dos saberes” e de “processo de reconstrução social”.

Tal reconstrução recebe atenção de Boaventura de Sousa Santos (2007b) que convida a sociedade a repensar o que conta como saber, por meio de três conjuntos de interrogações com distintos objetivos, porém, complementares: identificar e distinguir o conhecimento científico e não-científico, ocidental e não (1); conhecer os diferentes conhecimentos e sua relação, evitando a repetição do pensamento hegemônico (2); e, buscar alternativas a dominação e opressão, especialmente ao capitalismo (3).

O autor (2007b) denuncia o modelo da modernidade, bem como para o imperialismo e o colonialismo, próprios do pensamento ocidental que chama de “pensamento abissal”. Ao mesmo tempo, ele (2007a, p. 20) defende a “ecologia dos saberes” como caminho para transgredir a barreira desse pensamento hegemônico, em busca de um “pensamento alternativo de alternativas”.

Santos (2007b) denuncia que o pensamento hegemônico especialmente sobre as ciências sociais, implica na redução dos códigos culturais e de conhecimentos. Ele denuncia o desperdício de experiências e acredita num projeto de epistemologia que vem do Sul, de onde também partiria a reinvenção da emancipação social, ou seja, dos países periféricos e semiperiféricos do sistema mundial. Com esse olhar, pode-se caminhar na direção da descoberta de uma sustentabilidade que permita “[...] repensar a produção e o processo econômico, de abrir o fluxo do tempo a partir da

reconfiguração das identidades, rompendo o cerco do mundo e o fechamento da história impostos pela globalização econômica” (LEFF, 2010, p. 31).

Levando-se em conta essa tendência, vê-se o mundo como uma produção histórica, “[...] construído a partir de teorias, ideologias e cosmovisões, de linguagens e estratégias discursivas”, conforme aponta Leff (2010, p. 24). Desse modo, para ele, está na dissociação entre o objeto e o sujeito, desde a fundação da Ciência Moderna, a origem da crise atual ambiental. Segundo o autor, para avançarmos no caminho da sustentabilidade, seria necessário desconstruir a racionalidade econômica, permitindo “[...] uma pluralidade de racionalidades e identidades, a partir das quais se reconhece e se valoriza a natureza sob códigos culturais diversos”, sendo, o homem reconhecido como um “[...] ser significador da vida e das coisas, do real e da natureza” (LEFF, 2010, p. 25-26).

Acontece que esse domínio absoluto da racionalidade capitalista sobre a vida de todos os seres vivos atende diferentes grupos e interesses. Em sintonia com Habermas, Leff (2010, p. 44) denuncia que o mundo da vida é codificado em termos econômicos, numa racionalidade de dominação a curto prazo, com “risco de exterminar a própria vida”.

As proporções dos danos causados pelas organizações ao ambiente são ainda maiores quando se tem a compreensão de que elas, as associações, “[...] não estão circunscritas a limitações espaciais e temporais. Organizações estão aqui e lá, e operam além do tempo real tanto no passado quanto no futuro. As organizações não possuem um *locus* único” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 74).

Fergus e Rowney (2005) questionam se a sustentabilidade está fundamentada na ética e se está integrada à cultura organizacional, não obstante destacarem pontos positivos da mudança promovida pelo surgimento do desenvolvimento sustentável, como

[...] controle de poluição, a desenvolvimento de energia alternativa de fontes de combustível não-fósseis e conscientização por parte da comunidade empresarial dos benefícios de trabalhar em conjunto com ONGs, grupos de interesse e as partes interessadas sem valor da cadeia. [...] [esses] processos visam prioritariamente uma maior resposta econômica e improvável de acontecer sem um incentivo financeiro (FERGUS; ROWNEY, 2005, p. 23, tradução livre).

Para efeito desta pesquisa pode-se, então, examinar se as ações de sustentabilidade estão ou não integradas à cultura da organização, se estão ou não interessadas no retorno financeiro e no retorno de imagem. No mesmo contexto, a comunicação verdadeira apresenta-se como essencial “[...] no processo de conscientização e de mobilização para a sustentabilidade [...] emancipatória ou libertária” (BUENO, 2012, p. 9).

Em relação a ações de relacionamento em rede, pode-se ressaltar em Leff (2010, p. 50) a concepção de um novo paradigma que prevê “[...] a abertura para um diálogo com os saberes ambientais não-científicos, incorporados às identidades e interesses dos atores sociais que habitam e constroem seus territórios de vida”. À medida que acontece uma ação coagida da comunicação na reprodução da lógica do mercado, perde-se a transparência, a circulação de informações e a liberdade de discussão, defendida por Sachs (2008). Para ele, o planejamento moderno da economia deve ser essencialmente participativo e dialógico e exigir negociação entre entidades públicas, privadas, sindicatos e sociedade civil organizada para a promoção da sustentabilidade em todas as suas dimensões.

O enfoque social baseia-se na racionalidade da equidade e no olhar sobre uma sociedade que evolui sustentada na interação ética entre sujeitos, conforme visto em Habermas, enfoque em que há preocupação com o aspecto social que envolve os problemas ambientais, e em consequência da invasão do mundo da vida pela racionalidade do mercado. Nos cinco princípios de equidade aduzidos por Haughton (1999), por exemplo, há um norte que direciona as discussões e estas levam a questionar se seria possível vencer os conflitos de valores e interesses existentes entre o mercado e a natureza, diante de racionalidades tão distintas. Entre os cinco princípios de Haughton (1999) destaca-se a equidade procedural, que diz respeito ao tratamento dispensado às pessoas de forma justa e transparente.

Para Hopwood et al. (2005), os princípios de Haughton (1999) ajudam a entender o desenvolvimento como uma ligação entre capital humano e meio ambiente sustentável. Esses autores dizem que Haughton (1999), ao levar em conta os cinco princípios de equidade, considera a proteção ambiental e a justiça social como valores fundamentais da sustentabilidade na sua concepção mais forte.

Percebe-se, dessa maneira, com Leff (2010, p. 45), que “[...] o debate pela sustentabilidade é uma batalha conceitual”. Acredita-se, então, que o recorte no aspecto de equidade e justiça social vem somar-se à denúncia contra a colonização econômica do mundo da vida. Além disso, há o entendimento de que é necessária uma mudança de racionalidade social, com “[...] a legitimação de novos valores, de novos direitos e de novos critérios para a tomada de decisões coletivas e democráticas; de novas políticas e arranjos institucionais; de um novo contrato social” (LEFF, 2010. p. 32).

Entre os caminhos para a nova racionalidade apontam-se as reflexões sobre os princípios da sociedade contemporânea, sobre a busca de equidade, justiça e transparência, numa pluralidade de racionalidades, como defendido por Leff (2010) e contemplado na perspectiva do agir comunicativo da busca do entendimento. Com a mudança social, espera-se superar a agenda neoliberal e o entendimento de solução do problema social pelo crescimento econômico a qualquer custo, com prejuízo da natureza. Dessa maneira, seria superada a pauta defendida por representativas entidades internacionais e um universo no qual “[...] a ideia de equidade tem apenas sentido como discurso” (FERNANDES, 2003, p. 135).

Com a mudança de racionalidade, torna-se visível a conectividade entre as políticas sociais e econômicas, capaz de dirimir questões ambientais que, conforme já citado, geram problemas morais novos e originais. Em Habermas (1990, 2012), Sachs (2008) e Leff (2004; 2010) e, também, em Ramos (1989) entrelaçam-se caminhos a ser percorridos, pautados no diálogo entre sujeitos baseados na justiça e na transparência, algo que parece ser incompatível com a racionalidade instrumental vigente. Nesse sentido, Veiga (2010, p. 26) acredita que, “para a sustentabilidade, é necessária uma mudança macroeconômica que, além de reconhecer os sérios limites naturais à expansão das atividades econômicas, rompa com a lógica social do consumismo”.

Assim, o modo de vida ditado pelo mercado e a globalização econômica apresentam-se como desafios para a reconstrução do paradigma que, não considerando a diversidade de racionalidades, identidades e relações entre cultura e natureza, levou a humanidade a uma crise sem precedentes (LEFF, 2004; 2010). Segundo o autor, as mudanças nos processos sociais e a construção de um futuro

comum sustentável implicam uma abordagem interdisciplinar, na problematização do lugar do conhecimento, da racionalidade, do saber e da ética, especialmente no respeito à diversidade cultural e no respeito entre os sujeitos. Nesse sentido, Bueno (2012, p. 7) lembra que Leff “[...] descarta a visão ingênua de interdisciplinaridade que apenas postula a sobreposição de conhecimento e competências de diversas especialidades e disciplinas sem o questionamento de suas essências”.

Desse modo, a partir de Leff, sugere-se como essencial reconstruir a economia e inserir uma ética que enxergue o outro sujeito e promova o “diálogo de saberes”, numa aproximação entre as organizações, a academia e as populações efetivamente impactadas pela insustentabilidade do modelo. No entanto, o autor alerta “a racionalidade econômica resiste a sua desconstrução e monta uma simulação, um jogo falacioso de perspectivas – *trompe l’œil* – que burla a percepção das coisas e perverte toda razão e ação no mundo para um futuro sustentável” (LEFF, 2004, p. 107).

A dificuldade de mudar a racionalidade dominante, segundo Veiga (2010, 134), justifica-se pelo fato de que “quase toda a capacidade cerebral dos seres humanos é usada para continuar crendo no que já se acostumaram a aceitar como verdade. Ínfima é a disponibilizada para colocar em dúvida alguma convicção”. Então, o próprio autor exemplifica aduzindo: a “[...] ideia de uma sociedade que prospera sem que sua economia aumente” (2010, p. 148).

Considerando-se que são as relações sociais capitalistas que determinam as bases para a crise ambiental, especialmente em Foladori (2001) e Leff (2010), acredita-se que só com uma nova racionalidade, que reconheça o sujeito na sua relação com outro sujeito, bem como com a natureza, e em observância aos princípios de equidade postos por Haughton (1999), seria possível responder às perguntas: “O que deve ser sustentável? Por quê? Para quem?”, levantadas por Baroni (1992, p. 16-20).

Conforme Deetz (2010, p. 92), a sustentabilidade “[...] é altamente dependente de múltiplos valores e perspectivas que são trazidos para o contexto de negócios, [...] requerem alto grau de criatividade, comprometimento e conformidade com as normas”. Busca-se o espaço para a sustentabilidade que “[...] tem a ver com a vida em paz (a não violência física, moral ou psicológica), a qualidade de consumo (comer de maneira saudável e não apenas comer em quantidade), as condições de

trabalho (que possam permitir o desenvolvimento pessoal e profissional etc.)” (BUENO, 2012, p. 9).

Por fim, as respostas para as questões acima levantadas podem percorrer caminhos longos e vir de diferentes teorias; as discussões de Leff (2004, p. 308) e a demanda por uma mudança de racionalidade encontram lugar neste estudo. Para ele, bem como para a autora desta dissertação, a racionalidade comunicativa de Habermas apresenta-se como via para a sustentabilidade, como uma solução efetiva que orienta a construção de um ‘futuro comum’.

Desse modo, com Hahn et al. (2010) e Starik e Kanashiro (2013), conclui-se que a mudança é necessária para o desenvolvimento sustentável, como o desenvolvimento em busca de uma situação ideal de sobrevivência coletiva, ou seja, a sustentabilidade, exige transcender e perpassar os níveis da sociedade, do mercado e dos indivíduos, uma vez que são evidentes a interligação e a interdependência desses elementos com o ambiente natural, bem como com o socioeconômico. Assim, vê-se como essencial repensar as racionalidades que permeiam o contexto, tendo, a seguir, a base de conhecimento sobre a racionalidade habermasiana e a teoria do agir comunicativo para aplicação com vistas à sustentabilidade como uma verdade.

3 RACIONALIDADE HABERMASIANA NAS ORGANIZAÇÕES: DESVENDANDO A TAC

A racionalidade manifesta-se nos processos e nas práticas organizacionais. Para o filósofo e sociólogo alemão Jürgen Habermas, “a racionalidade de opiniões e ações é um tema cuja elaboração se deve originalmente à filosofia” (2012-I, p. 19). Nesse sentido, a base da fundamentação desta dissertação encontra-se no campo da Filosofia, especialmente no trabalho de Habermas, que “[...] elaborou um dos estudos mais profundos sobre o tema da racionalidade”, segundo Serva (1996, p. 74).

A racionalidade comunicativa da Teoria do Agir Comunicativo (TAC) de Habermas é o eixo central do debate que esta seção apresenta, na qual se discute, em profundidade, a proposta de reconceituação da racionalidade. No entanto, o capítulo é aberto com uma discussão contextual sobre a origem da Razão na Modernidade, especialmente da racionalidade instrumental, em Weber, que se tornou dominante nas ciências e estudos organizacionais e se configura, no entender de Habermas, como a racionalidade necessária para reprodução material da vida. Esta e outras teorias que inspiraram Habermas estão, portanto, inseridas na primeira parte do capítulo.

Também são abordados fatos que tornam notória a contribuição desse autor para a Teoria Crítica (TC), bem como o que o diferencia da primeira geração de estudiosos da Escola de Frankfurt. Nessa parte, estão relacionados os estudos da TAC no Brasil, especialmente as contribuições que este estudo recebeu. Destaca-se, também, a produção crescente que explora a temática, especialmente no último ano. O interesse pelo campo da Comunicação e Sustentabilidade direciona o recorte no final do capítulo, que aborda a racionalidade possível na comunicação constitutiva das ações de sustentabilidade. Ressalta-se, neste momento, o entendimento que permeia toda a construção deste capítulo e justifica-se, uma vez mais, a escolha da TAC como foco deste trabalho, a saber: o fato de que “uma organização é uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: a comunicação” (TAYLOR; CASALI, 2010, p. 73).

3.1 A RAZÃO NA MODERNIDADE

Na linha que dá origem ao trabalho de Habermas e a sua Teoria do Agir Comunicativo, tem-se a Dialética da Razão como tema abordado por diferentes filósofos e sociólogos, entre os quais Immanuel Kant (1724-1804), Georg Hegel (1770-1831), Max Weber (1864-1920), Theodor Adorno (1903-1969), Max Horkheimer (1895-1973), Herbert Marcuse (1898-1979) e Niklas Luhmann (1927-1998). Entretanto, na Teoria Crítica (TC) foi demonstrada a perda do sentido original do conceito de razão como processo emancipatório, de Kant e Hegel, para o sentido oposto, de instrumentalização e dominação da natureza e repressão do homem pela ciência. Essa abordagem deu-se nos primórdios da Escola de Frankfurt, berço da TC, com Horkheimer e Adorno nos anos de 1930 (FREITAG, 2002, p. 34-35). Para eles, a racionalidade técnica é a dominação de caráter econômico, que dá forma ao que os próprios autores chamaram de Indústria Cultural (MATTELART; MATTELART, 2012, p. 77-78), ao tecerem uma crítica à produção de cultura para satisfazer necessidades de mercado.

Cabe destacar, no entanto, Max Weber como o primeiro a usar o conceito de racionalidade instrumental na análise do moderno Estado capitalista, sendo esta a racionalidade que se produz em toda a ação baseada no cálculo e foi institucionalizada na vida cotidiana, na razão econômica, que beneficia empresários, e na razão do Estado, da administração tecnoburocrata. Assim,

enquanto para o empresário essa racionalidade é necessária para assegurar o lucro e evitar os riscos, ela se torna indispensável para o político que precisa ter certeza de que suas ordens serão efetivamente cumpridas, apoiando-se por isso mesmo no aparelho burocrático e nos mecanismos de controle (polícia e exército) caso uma ordem seja ostensivamente desobedecida (FREITAG, 2004, p. 91-92).

Weber tem, portanto, importância para a apresentação do quadro de categorias dos agires que correspondem a racionalidade em Habermas, embora tenha trabalhado com uma visão reducionista e tenha deixado de lado a racionalidade cultural, que contemplava tanto a dimensão instrumental da ciência e da técnica quanto a dimensão das práticas da moral e da arte, para centrar-se numa versão puramente instrumental e teleológica (BANNWART JÚNIOR, 2012; HABERMAS, 2012-I).

Habermas faz, então, uma releitura do conceito weberiano, “[...] redescobrimo-o através da mudança de paradigma da ação teleológica para o modelo de ação comunicativa” (HERRERO, 1986, p. 15). Nesse movimento, Habermas abandona também a teoria de reificação da leitura de Horkheimer e Adorno, da crítica da razão instrumental, bem como a de Georg Luckás (1885-1971), que a vê dentro da teoria da consciência de classe hegelina-marxista. A partir de então, substitui a referência da consciência pela “[...] linguagem como horizonte universal e intransponível” (HERRERO, 1986, p. 17).

A reconstrução que Habermas promoveu da racionalidade, a partir de Weber, considerando especialmente a racionalidade comunicativa, como possibilidade de emancipação do sujeito por meio da linguagem e do entendimento negociado, tem contribuído sobremaneira para os estudos críticos organizacionais. Os trabalhos desse teórico influenciaram também o brasileiro Guerreiro Ramos (1989) na elaboração de sua concepção da racionalidade substantiva, com textos preliminares, mesmo antes do lançamento dos volumes da Teoria do Agir Comunicativo, em 1982.

Os estudos de Ramos tinham como objetivo a aplicação do conceito de racionalidade no estudo das organizações. Embora tenham seguido caminhos diferentes, ambos os autores visitam o pensamento weberiano que, assim como os primeiros pensadores da Escola de Frankfurt, tem a razão instrumental como categoria central de análise das ações sociais. Dizem eles, “[...] a racionalidade se transformou num instrumento disfarçado de perpetuação da repressão social, em vez de ser sinônimo de razão verdadeira” (RAMOS, 1989, p. 8).

Nesse cenário, Habermas e Ramos criticam Weber pela sua pretensão universalista, que analisa a modernização das sociedades dentro de um processo histórico-universal de racionalização. Eles observam em Weber a visão predominante da razão com respeito a fins, ou seja, a razão instrumental, embora também seja dele o conceito da racionalidade substantiva. Expõe Weber

[...] a racionalidade formal e instrumental (*Zweckrationalität*) é determinada por uma expectativa de resultados, ou ‘fins calculados’. A racionalidade substantiva, ou de valor (*Wertrationalität*), é determinada ‘independentemente de suas expectativas de sucesso’ e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na ‘consecução de um resultado ulterior a ela’ (WEBER, 1968, p. 24-25 apud RAMOS, 1989, p. 5).

Apesar da crítica pontual, a tipologia de ação de Weber tornou-se base para Habermas elaborar sua Teoria do Agir Comunicativo e, também, para a Teoria da Vida Humana Associada de Ramos, na qual ele sugere uma ciência social substantiva. Para este autor, uma organização onde a razão substantiva é predominante, tem que permitir a autorrealização dos membros; as normas são estabelecidas por consenso; as atividades são promovidas por vocação e o lucro é secundário; as decisões, políticas e autoridade são distribuídas no grupo; e as relações primárias são mantidas entre os seus membros. Para esse tipo de organização, Ramos dá o nome de isonomia.

Devido a sua importância para Habermas, expõe-se no Quadro 1 a tipologia de ação weberiana, que contempla quatro tipos de ação: a primeira pautada pela busca do êxito, a segunda baseada em valores, a terceira determinada por afetos e sentimentos, sendo a última a que mantém a cultura arraigada.

Quadro 1 - Classificação dos tipos de ação social de Weber

Tipo	Descrição
1 – Ação racional com relação a fins	É uma reação a estímulos habituais, determinada por expectativas no comportamento tanto de objetos de mundo exterior, quanto de outros homens, como condições para o alcance de fins próprios racionalmente avaliados e perseguidos;
2 – Ação racional com relação a valores	Determinada pela crença conscientemente planejada no valor, seja ele percebido como estético, ético, religioso etc. – próprio e absoluto de uma conduta determinada, considerada em si mesma e independente de êxito;
3 – Ação afetiva	É uma reação sem limites a um estímulo incomum; especialmente emotiva, determinada por afetos e estados sentimentais atuais;
4 – Ação tradicional	Determinada por um costume arraigado

Fonte: Elaborada pela autora, baseado em Weber (1978) apud SERVA (1996, p. 75-76)

Portanto, para construir sua teoria, Ramos parte da racionalidade substantiva de Weber e da racionalidade substancial de Karl Mannheim (1893-1947), que, por conseguinte, dialoga com Weber. A partir deles, Ramos traça um caminho até tornar mais ampla a perspectiva de estudos das racionalidades nas organizações.

Ponderando sobre as limitações desses teóricos, as de Weber, acusado de ser representante da racionalidade burguesa, na “resignação” e “neutralidade”, e nas de Mannheim, na “visão limitada” e na “perplexidade intelectual”, Ramos (1989, p. 6-7) vê o triunfo do cálculo utilitário e, então, resgata o conceito de racionalidade substantiva, como uma racionalidade alternativa e como base para uma nova ciência das organizações.

Vale explicar que também contribuiu, e de maneira significativa, para o trabalho de Ramos, o filósofo destaque no campo da Economia Política, Karl Polanyi (1886-1964). Segundo Serva (1996), inspirado em Weber, Polanyi foi o primeiro a utilizar o termo substantivo na Economia para contrapô-lo à economia formal, cuja lógica imperativa estaria baseada na racionalidade instrumental. Assim, “o sentido substantivo [da economia] tem a sua origem na dependência do homem com a natureza e os seus semelhantes a fim de assegurar sua sobrevivência. Ele se remete às transações entre o homem e seu ambiente natural social” (POLANYI, 1975, p. 239 apud SERVA, 1996, p. 54).

Da Antiguidade, Ramos resgata também o conceito de razão aristotélica “[...] como força ativa na psiquê humana que habilita o indivíduo a distinguir entre o bem e o mal, entre o conhecimento falso e o verdadeiro, e assim, a ordenar sua vida pessoal e social” (1989, p.2-3). Para ele, no entanto, este conceito foi distorcido especialmente no ambiente organizacional.

Para Habermas (2012-I, p. 30), “[...] o problema da racionalidade apresenta-se ao mesmo tempo em **um plano metateórico, um plano metodológico e um plano empírico**” (grifo do autor). Nesse sentido, ele se serve de uma conceituação provisória da racionalidade, sustentado em discussões havidas nestes planos da compreensão moderna de mundo, no nexos interno entre teoria da racionalidade e teoria social e de conceitos operativos sociológicos.

Antes de chegar à racionalidade conceituada por Habermas, vale destacar três momentos históricos que, segundo Freitag (2004, p. 34-36), marcam as principais reflexões sobre a razão no movimento dialético: i) a partir da década de 1930, quando Horkheimer pondera sobre o pensamento cartesiano e o pensamento marxista; ii) na década de 1960, com a disputa entre o positivismo de Popper e a dialética de Adorno,

e, finalmente, iii) no confronto entre a razão sistêmica e positivista de Luhmann e a razão comunicativa ou dialógica de Habermas, cujo debate ilustra o livro *Teoria da Sociedade ou Tecnologia Social*, de 1972, momento em que Habermas inicia a elaboração da Teoria do Agir Comunicativo, como uma “nova” teoria da sociedade.

Considerando-se que Habermas se posiciona nesses três momentos históricos, vê-se que ele se contrapõe ao que fora elaborado no primeiro momento. Para o autor, a racionalidade consiste em “[...] um procedimento argumentativo pelo qual dois ou mais sujeitos se põem de acordo sobre questões relacionadas com a verdade, a justiça e a autenticidade” (FREITAG, 2004, p. 59). Esta posição avança sobre a orientação kantiana da razão como faculdade abstrata, inerente ao indivíduo isolado. Assim, enquanto Kant vê o sujeito solitário, Habermas destaca a interdependência entre sujeitos de fala e ação (HABERMAS, 2012-II).

Na sua teoria evolutiva da modernidade, Habermas concorda com Marx quanto ao fato de que a reprodução material de bens não encontrou formas racionais e justas de distribuição, mas discorda quanto ao fato de que a revolução social é a única saída possível (FREITAG, 2004, p. 64). “O que não estaria de acordo com Marx é a ideia de que tão somente o desenvolvimento das forças produtivas seja capaz de configurar uma nova forma de organização social” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 143). Além disso, Habermas critica o marxismo pela sua obscuridade normativa, “[...] ora evitada, ora encoberta, mas jamais resolvida de modo apropriado” (HABERMAS, 2012-I, p. 277). Para o autor, os critérios normativos da crítica, fundamentados nas possibilidades reais de emancipação e justiça, devem sair da própria realidade, da sociedade, objeto da Teoria Crítica, que não se vincula a um único movimento de classe, como foi no caso do marxismo em relação ao proletariado (REPA, 2008).

Habermas critica Marx

[...] por este não ter conseguido apreender de modo satisfatório, no desenvolvimento das sociedades, o potencial da ação comunicativa [...] [por não ter notado] a importância das ‘visões de mundo’, das ‘representações morais’ e das considerações culturais no processo de ‘formação de identidade’ – componentes igualmente significativos para serem debitados na conta da evolução social (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 146).

A oposição ao determinismo econômico do marxismo tradicional de Habermas fica evidente na distinção que este faz em relação a

[...] três interesses cognitivos comuns aos seres humanos: o interesse técnico em conhecer e controlar o mundo à nossa volta, o interesse em conseguirmos entender uns aos outros e em colaborarmos em atividades comuns e, por fim, o interesse em eliminar distorções na compreensão de nós mesmos, sendo este último o que dá origem às ciências críticas (BLACKBURN, 1997, p. 36).

Habermas extraiu também de Marcuse, o filósofo de maior destaque da Escola de Frankfurt nos anos de 1960, importantes conceitos, já que este afirma “[...] a racionalidade técnica e a razão instrumental reduziram o discurso e o pensamento a uma dimensão única... [porquanto] essa ‘sociedade unidimensional’ anulou o espaço de pensamento crítico” (MATTELART; MATTELART, 2012, p. 81). Vale acrescentar que Marcuse, ao lado de Adorno, critica a razão funcionalista que limita a atuação dos cidadãos, “[...] a moeda de valores de uso, adquiridos enquanto clientes das burocracias do Estado do bem-estar social” (HABERMAS, 2012-II, p. 630).

Marcuse debate sobre as novas formas de dominação política, especialmente pela ciência e pela tecnologia, marcando, também, o segundo momento do debate apontado por Freitag (2004). Segundo essa autora, e valendo-se das relações entre a razão instrumental e a dominação capitalista exercida sobre homens e sobre a natureza, ele vê na obra de Weber uma dimensão prática e acusa-o por defender uma dimensão ideológica, isto é, por fundir em um único conceito a razão da *pólis* e a racionalidade do lucro, deixando de lado dimensões da racionalidade material e da racionalidade substancial (FREITAG, 2004, p. 91-93).

Nesse mesmo sentido, Habermas (1968, p. 48 apud FREITAG, 2004, p. 95) afirma “[...] a ciência e a técnica efetivamente se transformaram em ideologia”, sendo essenciais para a legitimação do Estado capitalista moderno.

A ciência unidimensionalizada, em Marcuse, presta-se a dominar ao mesmo tempo a natureza e os homens, já que estes são subordinados ao processo produtivo acelerado pela ciência e técnica (FREITAG, 2004, p. 93). Nessa linha, Habermas, herdeiro da corrente crítica de Marcuse, vê na intrusão das leis de mercado na esfera da produção cultural uma forma de “fabricação da opinião” e “refeudalização da sociedade” (MATTELART; MATTLART, 2012, p. 82).

Habermas baseou-se em Luhmann em sua perspectiva integradora “[...] para demonstrar a contradição interna da sociedade do capitalismo avançado, onde a estrutura sistêmica política e monetária da sociedade se impõem (sic) à estrutura tida como ‘natural’, denominada mundo da vida” (VIZEU, 2005, p. 17). Para Habermas, a ideia de sociedade contempla duas vertentes: a fenomenológica da Teoria da Ação da Vida Cotidiana e a Teoria Sistêmica de Parsons (HERRERO, 1986).

Tanto Habermas quanto Luhmann são estudiosos de Talcott Parsons (1902-1979). Afirmam Cardoso e Fossá (2008, p. 2), “o sistemismo de Luhmann representa um avanço das ideias sistêmicas pós-parsoniana, tendendo à construção de um modelo estruturalista com um enfoque interdisciplinar bastante abrangente”.

Divergindo da “tradição filosófica humanista e da sociologia crítica”, Luhmann acredita, porém, que o indivíduo não faz parte do sistema social e que os conflitos ideológicos são explicados por “arranjo sistêmico de seleção e autoorganização”, porque, para ele, “sistemas sociais são sistemas de sentido” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 3), é no também o ambiente psíquico ao qual o sujeito pertence.

Assim, o indivíduo pertence ao seu ambiente e deixa de ser o centro da formação da sociedade, de modo que “cada indivíduo é sujeito para si mesmo, tornando-se um sistema autoreferencial (sic) próprio e particular que consiste sua consciência” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 3). A sociedade é comunicação, mas, diferente do que pensa Habermas, para Luhmann nada é construído com base dialógica, já que significados são produzidos *a priori*.

Desse modo, em relação às ideias de Luhmann, Habermas observa “o sistema, para sobrevivência, exclui as formas alternativas de interpretação e atuação, como ameaça para a própria sobrevivência do sistema” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 4). Nesse sentido, não há espaço para discussão e questionamento de normas, tampouco para a multiplicidade de interpretações e visões do mundo.

Para a autora desta dissertação, aquilo que Luhmann vê como emancipação do sujeito está distante da realidade, já que nem a sua opinião é aceita e considerada para a formação da sociedade. Cardoso e Fossá (2008, p. 4), com base no pensamento de Jean-François Lyotard sobre Luhmann, afirmam “a realidade sistêmica esconde debaixo do tapete os conflitos e as contradições dos sistemas sociais em busca do

comportamento mais adequado para a sobrevivência do sistema, negando de certa forma a realidade”.

Dessa forma, já marcando o terceiro momento indicado por Freitag (2004, p. 54-57), Habermas coloca-se contrário à razão sistêmica e positivista de Luhmann, que não consegue explicar o porquê dos significados que ditam o comportamento dos atores, existirem *a priori*, numa postura autoritária e monológica, uma vez que tais significados precisam ser validados por instituições da sociedade. O ponto fundamental da oposição de Habermas (que rejeita falsos determinismos), a Luhmann está no fato de que significados “[...] somente podem emergir em situações dialógicas, em que ego e alter atribuem significados às coisas, pessoas e suas relações, significados que são consensualmente elaborados e reciprocamente respeitados” (FREITAG, 2004, p. 57).

A visão luhmanniana da sociedade centrada em si mesma recebe críticas de Habermas que propõe olhar para a sociedade como sendo uma esfera pública que se apoia no mundo da vida, ou seja, na subjetividade dos sujeitos e nas suas relações privadas. Nesse sentido, a sociedade se produz comunicativamente a partir da interação entre os sujeitos. Sendo assim, conforme Cardoso e Fossá (2008, p. 9) a esfera pública habermasiana congrega uma “intersubjetividade de grau superior” e “uma consciência sócio-global” na busca da formação dialógica, da sociedade, voltada para o entendimento, porquanto é “no âmbito da esfera pública que se produz o distanciamento normativo necessário para a sociedade encontrar respostas e soluções para suas crises”, o que sugere ser a esfera pública também um âmbito de discussões.

Os distintos caminhos que Luhmann e Habermas contemplam são na realidade os dois direcionamentos de Parsons, quando este debatia

[...] o conflito teórico entre a teoria da ação e a teoria de sistemas dentro de uma linha organicista. O resultado dessa teorização levou Parsons a duas direções distintas: refletir a “ação social” dentro da tradição idealista e o “sistema social” num escopo mais positivista. Na impossibilidade de harmonizar essas duas vertentes, Parsons abandona o enfoque idealista da ação social e desenvolve com determinação uma teoria da sociedade sob o primado da teoria de sistemas (PARSONS, 1974).

Enquanto Habermas, na construção da sua TAC, retoma criticamente as idéias de Parsons estabelecendo conexões entre ação e sistema, Luhmann opta pelo Parsons do modelo sistêmico positivista e avança

em direção de uma sofisticada teoria geral da sociedade percorrendo um caminho organicista (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 8).

Assim, em contraposição à teoria sistêmica luhmanniana, que é alinhada à “teoria tradicional” e ao positivismo popperiano no uso da razão instrumental, e transcendendo a visão kantiana da razão subjetiva e autônoma, Habermas propõe um novo paradigma no qual a razão é resultado de interações espontâneas, no exercício do discursivo e reflexivo (FREITAG, 2004, p. 59).

Contra-pondo-se, ainda, aos pensamentos popperiano e kantiano, a teoria do agir comunicativo “[...] tem como proposta a superação do cientificismo e do positivismo e, logo, da razão puramente instrumental, bem como a superação de uma filosofia puramente baseada na consciência do sujeito” (PESQUEUX; VASCONCELOS, 2013, p. 32). Assim, a despeito da falência da razão, como outra coisa que não o enfoque instrumental, e do descrédito que permeia a discussão epistemológica entre a maioria dos pensadores modernos, Habermas “[...] acredita na possibilidade de que esta não chegou ao seu fim, mas encontra-se envolvida por uma crise interna que é decorrência da adoção do modelo de racionalidade instrumental em detrimento do modelo de razão comunicativa” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 141).

Conforme Freitag (2004), acreditando em falhas nos conceitos de razão, verdade e democracia, de Adorno, Horkheimer, Marcuse, cometidas por antecessores na discussão do cotidiano até o discurso teórico e prático, Habermas sugere retomar o paradigma de George Mead (1863-1931), Émile Durkheim (1858-1917) e Ludwig Wittgenstein (1889-1951), “[...] da razão comunicativa, da verdade processual, consensualmente estabelecida [...] [com] a revalorização de um conceito radical de democracia [...] que permite o questionamento incondicional de todas as verdades aceitas e de todas as normas vigentes” (FREITAG, 2004, p. 112).

Na concepção da sua TAC, Habermas adota justamente os conceitos de razão, verdade e democracia como conceitos-chave, reafirmando, assim, que “a razão não tem, pois, a sua sede no sujeito epistêmico, como queria Kant, nem no ser antropológico, ao mesmo tempo pulsional e *vernunftig* (razoável), como imaginava Marcuse, mas sim na organização intersubjetiva da fala” (FREITAG, 2004, p. 112).

Habermas destaca o conteúdo emancipador do Direto e da Democracia, sendo estas as instituições que buscam assegurar projetos e formas de vida emancipada (REPA, 2008), porém identifica uma falha nos dispositivos sociais democráticos que fazem circular a informação e não permitem a interpretação dos indivíduos e grupos sociais (MATTELART; MATTELART, 2010, p. 145).

Vale destacar, também, que, segundo Mattelart e Mattelart (2012, p 134-138), Parsons dá pouca importância ao saber do ator e a sua capacidade de interpretação do mundo, visão superada pelo interacionismo, de Mead, e pela etnometodologia, de Georg Simmel (1858-1918). Essas teorias, que exercitam o olhar reflexivo sobre a pessoa, o grupo, as relações intersubjetivas na experiência da vida cotidiana, ofereceram importante contribuição para a teoria habermasiana. Tanto em Mead, quanto nos conceitos da representação coletiva de Durkheim, Habermas (2012-II, p. 215) salienta a perspectiva participante dos sujeitos que agem. O respeito demonstrado pelo outro passa pela compreensão de sua perspectiva, ao colocar-se no lugar dele, não necessariamente compartilhando dos mesmos valores.

Em Wittgenstein, Habermas notou “[...] que os sujeitos estão desde sempre unidos em decorrência da intersubjetividade enraizada nas estruturas língua” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 144). Avançando sobre o entendimento do processo de racionalização em Durkheim e sobre o projeto interacionista de Mead baseado na reconstrução racional, Habermas (2012-II, p. 157-158) resume o entendimento que delinea a TAC, ao afirmar

A comunicação linguística voltada à influência mútua e ao entendimento preenche os pressupostos de uma manifestação racional, ou seja, de uma racionalidade de sujeitos capazes de fala e ação. [...] a racionalidade que habita na linguagem pode tornar-se (sic) empiricamente eficaz, à proporção que os atos comunicativos assumem o comando da interação social, preenchendo as funções de reprodução social e da manutenção dos mundos da vida sociais.

Na noção de Jogos de Linguagem de Wittgenstein, por sua vez, “a etnometodologia tem a visão do saber comum e prático em que a linguagem não mais é descrita em suas estruturas formais, mas no uso prático que dela se faz na vida cotidiana” (MATTELART; MATTELART, 2010, p. 142). No jogo de xadrez do Wittgenstein, por exemplo, é possível verificar que as regras operacionais “[...] não são

como as ações, que estão acessíveis a uma crítica sobre ponto de vista da verdade, eficiência, correção ou veracidade; pois só como infraestrutura de outras ações que elas ganham uma referência ao mundo“ (HABERMAS, 2012-I, p. 189).

Wittgenstein afirma, em sua obra *Tractatus logico-philosophicus*, que a filosofia exige linguagem lógica, composta de proposições ou declarações de fatos, passíveis de ser divididas em partes; assim, a expressão “o gato subiu no tapete”, é igual ao “gato + tapete”. Ele se critica, já que a linguagem não consiste unicamente em proposições, visto contemplar também piadas e resmungos etc. (KIM, 2011, p. 251). A partir dos ensinamentos desse teórico, é possível afirmar que o conhecimento de si e do outro depende “[...] da situação de fala, do uso da linguagem e de seus contextos” (HABERMAS, 1990, p. 55).

Wittgenstein influencia J. L. Austin (1912-1960) levando-o a criar sua Teoria dos Atos de Fala. Nela a etnometodologia encontra o papel da linguagem performativa e formativa, graças ao qual “[...] pelo ato da fala, pode-se agir sobre outro, fazê-lo agir, ou efetuar, o próprio sujeito, uma ação” (MATTELART; MATTELART, 2010, p. 142). Assim, com base em Austin, Habermas (1990, p. 67) entende que “ao dizermos algo, fazemos algo”. Contemplando-se a filosofia da linguagem, conta-se que não há ação sem a linguagem, nem mesmo o ver e o sentir, pois esses são percebidos pela linguagem codificada culturalmente.

Pautando-se pelas produções do próprio Habermas, Bannwart Júnior (2012) explica que a Teoria do Agir Comunicativo faz a integração de dois ciclos que o autor viveu ao longo da década de 1970, com as publicações “Para a reconstrução do materialismo histórico” (1976), que marca seu contato com a psicologia social, e “Que significa ‘pragmática universal’?” (1976), que marca sua aproximação com a filosofia analítica.

De maneira conclusiva, portanto, observa-se que Habermas percorreu diferentes caminhos, somando diferentes contribuições até chegar à concepção final, em 1981, de sua Teoria do Agir Comunicativo, na qual “ação e interação não mais são vistas unicamente como produção de efeitos, mas analisadas como associadas à trama de trocas simbólicas e contextos linguísticos” (MATTELART; MATTELART, 2010, p. 145). Com a TAC, portanto, Habermas busca “[...] dar sequência a uma teoria social

crítica capaz de recuperar o otimismo no futuro de uma sociedade emancipada” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 149). Dando valor a essa excepcional contribuição, pauta-se, a seguir, em pontos da teoria habermasiana que, ao serem questionados e respondidos, tornam ainda mais notória a presença de Habermas no estudo das organizações da contemporaneidade, inclusive no Brasil.

3.2 A NOTORIEDADE DE HABERMAS E OS ESTUDOS NO BRASIL

Habermas pertence à segunda geração da Escola de Frankfurt, tendo sido ingressado na década de 1960, contemporaneamente a Alfred Schmidt e Rolf Tiedemann. O autor é considerado “[...] atualmente, o representante mais importante [...] [dessa escola] conhecido por seu estudo persistente dos problemas de natureza da comunicação e da autoconsciência e de seu papel causal na ação social” (BLACKBURN, 1997, p. 37).

Como diz Freitag (2004, p. 28-29), Habermas “[...] pode ser considerado o pensador mais produtivo de uma nova versão da teoria crítica do momento”, versão essa que preserva “[...] o cunho crítico dos teóricos de Frankfurt no interior de uma reformulação e inovação teórica que os supera e transcende”. A autora afirma que o que diferencia Habermas da primeira geração de estudiosos de Frankfurt é a sua posição contrária à negatividade presente no pensamento e análise de seus antecessores. Para ela, Habermas destaca-se pela sua postura epistemológica e sua estratégia política, especialmente ao propor um novo paradigma com a TAC e a razão comunicativa, como possibilidade de reconquista da liberdade do sujeito.

A diferença de Habermas com os pensadores frankfurtianos da primeira geração também está marcada na sua crença no projeto da Modernidade. Ele apenas acredita que é preciso rever sua “autocompreensão cognitiva” e “[...] aponta para a possibilidade de repensar os componentes emancipatórios [...] por uma guinada linguística e pragmática” (BANNWART JÚNIOR, 2012, p. 142), sendo, portanto, o entendimento mútuo objetivo final do uso da linguagem.

Habermas transformou a Teoria Crítica em um fato mundial; enquanto debate com Foucault, em Paris, conversa com pragmatistas nos EUA. Com grande penetração no mundo editorial americano, Habermas foi objeto, em 1982, de uma coletânea lançada por Thompson e Held com 11 analistas, sendo a última proposta uma resposta de Habermas aos seus críticos (FREITAG, 2004, p. 136-137).

Ramos (1989, p. 11) considera notório em Habermas os seguintes pontos:

A restauração do conceito de um interesse racional, que embora implícito no pensamento político grego, passou a ser tema central dos sistemas filosóficos dos idealistas alemães.

Reexame das opiniões históricas de Marx e, especialmente, de sua premissa de que uma sociedade racional iria resultar, necessariamente, do desenvolvimento das forças de produção.

Investigação das consequências políticas e psicológicas do domínio da racionalidade instrumental sobre as sociedades modernas.

A padronização da comunicação como ponto central de uma teoria social integrativa crítica. Inclina-se ele por uma espécie de crítica integrativa.

No auge dos seus 86 anos, Habermas é receptivo a críticas e afirma fazer uso delas para reforçar ou aprimorar seu pensamento. Nas palavras do autor, são bem-vindas as “[...] contestações que me desafiam sobretudo a continuar desenvolvendo minhas teses e a torná-las mais precisas” (HABERMAS, 2012-I, p. 5).

Pela retrospectiva histórica, que se pode construir dos estudos do autor, muitas de suas produções partem de críticas às concepções conceituais e entendimentos de outros teóricos. No embate com Luhmann, por exemplo, “a teoria do consenso da verdade se baseia, para Habermas, na capacidade de distinguir entre essência e aparência (afirmações verdadeiras); entre ser e ilusão (afirmações verazes) e entre ser e dever (afirmações corretas)” (HABERMAS, 1971, p. 135 apud FREITAG, 2004, p. 60).

Mesmo diante de questionamentos sobre a epistemologia que envolve o uso do termo “consenso”, Habermas sustenta a teoria de que o entendimento mútuo e não-coagido é algo possível, sendo assim desde as relações cotidianas até as discussões teóricas. O próprio autor considera a possibilidade do dissenso como algo positivo para o debate e formação de novas teorias. Portanto, o consenso em Habermas “[...] não significa harmonia de desejos e vontades, propósitos iguais, mas possibilidades e

abertura para o entendimento e a negociação, para que possíveis diferenças e conflitos possam ser expostos com razões que os sustentam” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 11), sendo, portanto, possível “[...] em virtude unicamente de sua intrínseca plausibilidade” (HERRERO, 1986, p. 20).

Nesse ponto, a busca por consenso ao longo da história da própria Escola de Frankfurt serve de ilustração, já que teve a atuação de seus membros e contou com “[...] sua capacidade intelectual e sua crítica, sua reflexão dialética, sua competência dialógica ou aquilo que Habermas viria a chamar de ‘discurso’, ou seja, o questionamento radical dos pressupostos de cada posição e teorização adotada” (FREITAG, 2002, p. 33).

Outro exemplo da relação entre dissenso e consenso está no questionamento de E. Skjei, feito em 1985, e a resposta de Habermas sobre a presença de uma pretensão de poder no sentido ilocucionário, isto é, de validade e legitimidade e de uma intimação. O autor então pondera:

[...] é apenas em **casos-limite** que se atende a uma externalização imperativada vontade somente em razão de uma mera sujeição de poder de sanções anunciadas. Em casos normais, imperativos simples funcionam perfeitamente **no âmbito da ação comunicativa**, porque a posição de poder sobre a qual o falante sustenta a pretensão que manifestou com seu imperativo é reconhecido pelos destinatários – e é reconhecida mesmo que embasada em um poder factivamente internalizado, ou em um poder que, em todo caso, não esteja embasado em uma autoridade normativa (HABERMAS, 2012-I, p. 7, grifo do autor).

Um avanço sobre questionamentos e reservas para com as teorias habermasianas e a confirmação da via do entendimento como um caminho possível tem sido registrado no Brasil, recentemente. Um incentivo para essa linha de estudo vem de Isabella Freitas Gouveia de Vasconcelos, doutora em Administração e professora da Fundação Getúlio Vargas (FGV), que referendou a temática desta dissertação durante o Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD) de 2013. Na ocasião, Vasconcelos ouviu sobre os pressupostos que estavam na base deste estudo enquanto projeto e indicou artigo de coautoria com seu orientador de doutorado Yvon Pesqueux, por entender que ambas as propostas tinham sintonia e complementaridade. Outra contribuição teórica vem de Clovis Ricardo Montenegro de Lima (LIMA; CARVALHO, 2009; LIMA; LIMA,

2010; LIMA, 2011), professor do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia e um dos organizadores do Colóquio Habermas, evento anual de referência no Brasil.

No campo da Administração, o estudo de Habermas e sua TAC tem uma vertente na visão de complementaridade à racionalidade substantiva do brasileiro Guerreiro Ramos (1989), a partir de Serva (1996), cujo modelo vem sendo seguido por mais de uma dezena de estudiosos (REIS, 2001; PINTO, 2001; DIAS, 2010; CAITANO, 2010; SIQUEIRA, 2012). Grande parte dessas pesquisas, porém, foi feita em organizações do terceiro setor.

Um dos trabalhos orientados por Serva chama a atenção: a dissertação de mestrado de Fábio Vizeu (2004), que, pesquisando em uma instituição psiquiátrica da região de Curitiba, encontrou espaço aberto para a lógica comunicativa. Vizeu é uma das referências no estudo de Habermas no Brasil; atualmente, aprofunda conceitos do autor orientando dissertações e teses na Universidade Positivo, em Curitiba, Paraná.

A revisão empírica em busca de trabalhos do campo da Administração teve duas consultas formais à base de dados Scientific Periodicals Electronic Library (Spell), em 24 de junho de 2014 e em 28 de junho de 2015. A busca na qual se empregou o conceito-chave “Racionalidade Comunicativa” trouxe apenas seis resultados relevantes, entre fevereiro de 2005 e junho de 2014, ou seja, em mais de 10 anos. A consulta traz em primeiro plano os trabalhos de Vizeu (2005; 2006; 2011). Na segunda consulta, foram acrescentados três novos trabalhos, com número de acessos próximo a 300, em apenas um ano, conforme Quadro 2.

Os três trabalhos de Vizeu, – aquele em que ele aborda a importância do tema para os estudos organizacionais, de 2005, o que é resultado de sua dissertação de mestrado, de 2006, e o que ele aborda a liderança transformacional e sua aproximação com a TAC, de 2011, – somam 1.223 acessos.

O artigo de Fernandes e Ponchirolli (2011), que aborda as contribuições da racionalidade comunicativa, de Habermas, da racionalidade substantiva, de Ramos, e da racionalidade ambiental, de Enrique Leff, para os estudos organizacionais, também está em harmonia com aquilo que aqui é proposto. O ensaio registrou 822 acessos no Spell. Os autores são doutores em Engenharia Ambiental e lecionam no Programa de

Pós-Graduação em Organizações e Desenvolvimento da Faculdade de Administração e Economia (FAE), em Curitiba. Eles trazem uma discussão interessante sobre a questão ética, ao afirmarem: [nosso] “[...] desafio é encontrar um ponto de partida novo, abrangente e capaz de interpretar o homem, a terra, e o universo nas suas novas circunstâncias” (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011, p. 609). Este ponto abre uma ponte para o estudo da sustentabilidade, área de interesse desta dissertação, com o entendimento de que é necessária uma mudança de racionalidade, com a abertura ao diálogo, quando a “[...] visão dos participantes, que podem romper com um passado estreito e individualista, abrir-se aos problemas gerais da humanidade e descobrir [...] princípios gerais estabelecidos pelo consenso de todos os interessados” (FERNANDES; PONCHIROLLI, 2011, p. 611). Em seu artigo esses autores concluem, dizendo: “[...] uma racionalidade mais substantiva, ambiental ou comunicativa depende dos elementos da motivação da ação [...] [posto que] o valor é o componente intrínseco da ação”.

“Racionalidade Comunicativa” aparece também no artigo de Silva e Fernandes, 2011, num estudo sobre a racionalidade substantiva no processo decisório em duas instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil, na cidade de Natal, capital do Rio Grande do Norte. O trabalho está bastante focado na teoria de Ramos, por trazer Habermas dentro da visão de complementaridade já vista em Serva (1996) e registrando, na Spell, 505 acessos. Chama a atenção a categoria Comunicação pesquisada pelos autores, cujas racionalidades encontradas nas duas instituições do mesmo ramo são distintas, visto que, no Grupo de Apoio à Criança com Câncer (GACC) revelam-se elementos da racionalidade substantiva e, na Casa de Apoio à Criança com Câncer Durval Paiva (CACCDP), confirmou-se a presença da racionalidade instrumental, evidenciada, entre outros motivos, porque “[...] a participação dos funcionários nos processos decisórios foi considerada um valor de pouca importância relativa no cotidiano organizacional” (SILVA; FERNANDES, 2011, p. 1.352). Os autores concluem

[...] que diferentes racionalidades influenciam na prática decisória [...] tanto pode tender para a racionalidade instrumental, de acordo com o pensamento clássico da administração, quando a teoria da decisão aconselha a maximizar a utilidade esperada, como também pode ser

permeada por aspectos de comportamento individual, que leva o decisor a tomar decisões sem recorrer à maximização de utilidade no sentido econômico e clássico (SILVA; FERNANDES, 2011, p. 1.358).

O artigo de Souza et al. (2015), vinculado à Pontifícia Universidade Católica (PUC), do Rio de Janeiro, já registra 303 acessos na base Spell. O trabalho deles aborda o fenômeno da distorção comunicativa a partir das entrevistas em profundidade com oito profissionais de recursos humanos que promovem a homogeneização dos discursos organizacionais em empresas de alta *performance*, preocupadas na melhoria do desempenho no mercado e empenhadas na atração de novos talentos. Eles afirmaram que “[...] a presença da racionalidade instrumental nesses discursos evidencia a colonização do mundo da vida pelo agir orientado ao êxito” (SOUZA et al., 2015, p. 117).

Da Universidade de Lavras, Minas Gerais, vem a contribuição do artigo que busca aproximações entre a estratégia como prática social e a teoria da ação comunicativa. Nesse trabalho, Zwick et al. (2014) destacam a racionalidade habermasiana voltada para o entendimento especialmente por sua dialogicidade; os autores compreendem que as pesquisas sobre o tema devem reconhecer “[...] as várias formas pelas quais as práticas estratégicas são desenvolvidas, bem como os vários modos de intencionalidade e linguagem que, fundamentalmente, sustentam como fazer a estratégia”.

O diretor-presidente do Instituto Informa de Pesquisa Fábio Gomes faz interessante abordagem sobre economia solidária com trabalhadores rurais do Projeto Harmonia, em Catende, Pernambuco. Com pesquisa que associa as linhas qualitativa e quantitativa, Gomes (2014, p. 422) encontra em Habermas “uma teoria social emancipatória, promotora de solidariedade, cooperação e liberdade”, o que vem ao encontro da teoria de Paul Singer. O ponto de intersecção entre as duas teorias, segundo o autor, é a coletividade, que aproxima a ação cooperativa e da ação comunicativa. O estudo traça o perfil e o comportamento na participação comunicativa do modelo autogestionário, reconhecendo inicialmente o conflito entre o interesse coletivo e os individuais, mas conclui “[...] [há] um estado de consciência que privilegia a ação comunicativa entre os trabalhadores de Catende” (GOMES, 2014, p. 428).

A ética do discurso, teoria de Habermas mais comumente encontrada, foi, por Paula (2005), associada à discussão da racionalidade e da democratização na pesquisa que destacou a experiência bem-sucedida na Associação dos Pequenos Agricultores de Valente. Por não dar foco principal à TAC, não é levada em consideração como fonte.

Quadro 2 - Trabalhos sobre a racionalidade comunicativa

Títulos dos Artigos	Autores	Revista e ano de publicação	A/2014	A/2015
Uma aproximação entre Liderança Transformacional e Teoria da Ação Comunicativa	Fábio Vizeu	RAM, 2011	626	870
Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais	Valdir Fernandes e Osmar Ponchirolli	Cadernos EBAPE.BR, 2011	502	822
Racionalidade substantiva no processo decisório: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal (RN)	Miriam Soares de Oliveira e Silva e Antônio Sérgio Fernandes	RAP, 2011	340	505
Ação comunicativa e estudos organizacionais	Fábio Vizeu	RAE, 2005	103	326
Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos	Filipe Augusto Silveira de Souza, Ana Heloísa da Costa Lemos, Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Teresa Rachel Jesus Malva	Cadernos EBAPE.BR, 2015	-	303
Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas	Elisa Zwick, Isael Cristina da Silva e Mozar José de Brito	Cadernos EBAPE.BR, 2014	-	295
Uma aproximação entre pragmática universal e economia solidária: o caso de Catende	Fábio Gomes	Cadernos EBAPE.BR, 2014	-	254
A ética do discurso: uma experiência bem-sucedida na associação dos pequenos agricultores de valente – APAEB	Reynaldo Josué de Paula	Revista de Gestão, 2005	32	219
Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica	Fábio Vizeu	Organizações & Sociedade, 2006	27	128
TOTAL DE ACESSOS			1.630	3.722

Fonte: elaborado pela autora, a partir de pesquisas realizadas na base de dados Spell, em junho de 2014 e em junho de 2015. Número de Acessos (A)

Chama a atenção o aumento de cerca de 130% no número de consultas sobre a temática, verificada a partir da soma dos acessos desses artigos, considerando-

se apenas um ano entre uma consulta e outra: em 2014, 1.630 acessos e, em 2015, 3.722. O dado estatístico mostra a relevância crescente do trabalho de Habermas e sua inserção no campo da Administração. Esta relevância também pode ser observada no artigo de Vasconcelos, Pesqueux e Alvaro Bruno Cyrino que introduz a edição especial dos Cadernos EBAPE.BR sobre Filosofia e Estudos Organizacionais. A publicação, lançada em agosto de 2014, contemporaneamente à qualificação desta dissertação, destaca Habermas como possibilidade de estudo em diferentes temáticas, entre as quais o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social em que “as práticas de comunicação de inspiração habermasiana podem ocorrer” (VASCONCELOS et al., 2014, p. 375).

De modo geral e ao que tudo indica, as discussões e questionamentos levantados a partir da teoria de Habermas colocam-no conectado com a contemporaneidade. A atualidade do pensamento do autor é inegável, especialmente diante do contexto socio-histórico da democracia brasileira, com os movimentos que tomaram as ruas do país em 2013, por exemplo, como está previsto no trecho abaixo.

[...] Habermas propõe uma reflexão radical coletiva, democrática, e uma renegociação política na qual todos deveriam participar. A política, esvaziada pelos tecnocratas e rotinizada pelos aparelhos, voltaria às ruas, transformando-se em coisa de todos. A racionalidade instrumental voltaria às fábricas e aos escritórios da administração burocrática, funcionando sobre o controle da maioria com bases num consenso comunicativamente estabelecido e a qualquer momento renegociável (FREITAG, 2004, p. 151).

A atualidade de Habermas pode ser visualizada, ainda, na investigação realizada por Vizeu e Bin (2008) sobre a racionalidade presente na atuação do Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES). Pautando-se pelo modelo de democracia deliberativa, proposto por Habermas, os autores destacam a contribuição do autor para a reflexão da democracia exercida contemporaneamente, tendo na TAC a base para o questionamento sobre o predomínio da ação estratégica “[...] como prática adequada ao processo democrático pleno — que reside na possibilidade simultânea de emancipação e igualdade político-participativa”.

Destaca-se, especialmente, que o CDES é presidido pelo presidente da República, com representação majoritária do governo, já que há 12 ministros entre os 90 membros, que inclui diversos segmentos da sociedade civil.

A partir da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas, Vizeu e Bin (2008, p. 93) denunciam que as bases racionais das democracias representativas nos Estados burocratizados – fortemente estratégicas – “[...] deturpam o sentido libertário na relação entre cidadãos”. Os autores identificam existência de procedimentos que comprometem a interação discursiva no órgão estudado, além de indícios de articulação ideológica. Nesse sentido, eles (2008, p. 106) sugerem a possibilidade de o CDES estar funcionando como “[...] um mecanismo de controle e de monitoramento da opinião de segmentos-chave na sociedade, no sentido de favorecer a implantação de políticas” do governo federal, diferentemente da sua missão original de fórum de discussão.

Nesse contexto, vale ponderar sobre a razão que enxerga e considera o sujeito com toda a sua criticidade, no processo de busca da verdade, bem como no exercício da democracia radical. Complementarmente ao exposto por Vizeu e Bin (2008), Esteves e Escudero (2015, p. 8) alertam que consenso não pode ser confundido com “[...] qualquer consentimento extorquido por manipulação das consciências”. Ao apresentarem a formação de um “novo público” – que aparece num processo híbrido e ambíguo de ressignificação cultural entre a massa (indivíduos anônimos) não tão passiva e de um público não tão racional – consideram tanto a “[...] participação cívica por via democrática como a manipulação dos cidadãos, por indução de visões distorcidas da realidade” (ESTEVEES; ESCUDERO, 2015, p. 14). Eles ainda denunciam que a “[...] violência, física ou simbólica [...] não deixa também de marcar presença em muitas instituições (privadas e públicas) das nossas sociedades democráticas” (ESTEVEES; ESCUDERO, 2015, p. 14).

Fechando-se as colocações sobre a notoriedade e atualidade das teorias habermasianas, com as ponderações sobre consenso, dissenso e democracia, caminha-se para explorar com maior profundidade o conteúdo da TAC.

3.3 A TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO E A RACIONALIDADE EM HABERMAS

Como já mencionado, a Teoria do Agir Comunicativo (TAC) é uma reformulação da teoria da ação de Parsons e, também, uma resposta à razão sistêmica e positivista de Luhmann, somada, ainda, a outras contribuições. Por meio da TAC, Habermas contempla a racionalidade reconhecendo que ela tem duas faces: a racionalidade instrumental, orientada para fins, pelas quais a ciência e a técnica legitimam o Estado capitalista moderno, e a racionalidade comunicativa, orientada para o entendimento.

Um primeiro olhar sobre a TAC pode levar o leitor a entender que a racionalidade comunicativa contrapõe-se à racionalidade instrumental e visa substituí-la, quando, na realidade, Habermas ensina: “[...] ambas não apenas [são] **necessárias** à produção e reprodução da vida em sociedade, como também **complementares**” (NOBRE, 2004, p. 58, grifo do autor). Esta relação de dependência mútua e, ao mesmo tempo, de contraposição, pode ser mais bem compreendida quando Habermas discute domínio sobre o mundo da vida, tanto do sistema econômico capitalista, que ele chama de “sistema dinheiro”, quanto o sistema burocrático moderno, a que denomina de “sistema poder”, provocando patologias que caracterizam a modernidade (HERRERO, 1986) e perturbam a lógica desta complementaridade, como será exposto mais adiante.

Com a TAC, Habermas propõe não só um conceito de sociedade capaz de englobar o mundo da vida, na concepção do fenomenologista Alfred Schütz (1899-1959), mas também os sistemas, sendo o primeiro um conceito complementar ao do agir comunicativo e um pano de fundo das ações, já que são “[...] as estruturas do mundo da vida que possibilitam a indivíduos e a grupos orientações racionais para a ação” (2012-II, p. 218).

O conceito habermasiano relacionado à interação pelo entendimento em três mundos, passa pelo uso que faz Edmund Husserl (1859-1938) do termo, na fenomenologia, pela análise sociológica de Wittgenstein e pelo conceito durkheimiano de “consciência coletiva”. Nesse sentido, a relação entre ator e mundo ou entre sujeito e mundo dá-se de maneira pragmática em três diferentes esferas:

- com algo no mundo objetivo (enquanto totalidade das entidades sobre as quais são possíveis enunciados verdadeiros);
- com algo no mundo social (enquanto totalidade das relações interpessoais reguladas legitimamente); e
- com algo no mundo subjetivo (enquanto totalidade das vivências às quais o falante tem acesso privilegiado e pode manifestar de modo veraz diante de um público) (HABERMAS, 2012-II; 2012-I).

Vizeu (2005) e Repa (2008) entendem a relação dos sujeitos com os três mundos como central na ontologia de Habermas. Desse modo, complementarmente, para esses autores, as coisas e fatos são apreendidos na relação entre o sujeito cognoscitivo e o mundo objetivo; na esfera social a herança cultural e a ordem social são consideradas legítimas; e a esfera subjetiva é o canal de expressividade do sujeito.

A relação do ator com os diferentes mundos dá-se, portanto, no modo como é utilizada a linguagem, no ato de fala, seja ele objetivo, normativo ou subjetivo. Na visão de Mattelart e Mattelart (2010, p. 145) os “[...] modos de ação ou de relações com o mundo a seus próprios critérios de validade: a ação objetiva e cognitiva que impõe **dizer a verdade**, a ação intersubjetiva que visa à **correção moral** da ação, a ação expressiva que supõe a **sinceridade**” (grifo nosso). Em outras palavras, a racionalidade comunicativa prescinde do equilíbrio entre as dimensões cognitivo-instrumental, prático-moral e estético-expressiva, para que sejam reduzidos os riscos de invasão do mundo da vida (HERRERO, 1986; REPA, 2008).

Nesse sentido, para Wittgenstein (1996, p. 35 apud MATTOS, 2005, p. 832), a linguagem corresponde às “ações humanas no fluxo incessante da vida”, isto é, é pelos “jogos de linguagem” que a vida social é constituída. Tal pensamento integra a chamada “pragmática da linguagem”, ao romper com a teoria tradicional de significado e com o pensamento aristotélico da linguagem como “[...] veículo de um significado imaterial produzido de forma autônoma pela mente” (MATTOS, 2005, p. 832).

Retomando-se a Teoria dos Atos de Fala de Austin, mais tarde enriquecida por Searle (1969), tem-se a relação $F(p)$, sendo “F” a força ilocucionária e “p” o ato locucionário, ou proposição gramatical, sendo que

a tríplice dimensão de todo ato de fala: exprime-se uma intenção em relação ao ouvinte ('ato ilocucionário') enquanto se exprime um significado semântico convencional ('ato locucionário') e, com isso, pelas conseqüências imediatas e implícitas no que se disse, várias outras ações estão ali sendo, de fato, praticadas ('atos perlocucionários')" (MATTOS, 2005, p. 833).

Em Habermas, a "pragmática universal" ajuda a esclarecer os diferentes tipos de agir dos sujeitos, uma vez que os atos locutórios têm sentido de referência e significado, enquanto os atos ilocutórios buscam entendimento. Seguindo essa linha, Gomes (2014, p. 422) esclarece:

A pragmática universal consiste na interação comunicativa da linguagem via nivelamento de informação, ou seja, para que haja interação entre os indivíduos de uma organização, é necessário que estes se entendam. O pragmatismo universal vem a ser, então, um preparo dos componentes do grupo social para que possam interagir comunicacionalmente.

Ancorado nisso e com base em conceitos das correntes fenomenológica-existencial-hermenêutica e empírica-lógico-analítica, Habermas associa a linguagem e a *práxis* para formar uma nova estrutura: a comunicação (HERRERO, 1986, p. 17). Com a comunicação na essência da racionalidade, um proferimento (e não mais uma proposição) passa a ser o foco da relação entre sujeitos em busca do entendimento negociado. Porque um proferimento é qualquer e toda expressão linguística verbal e não-verbal, em que coexistem o significante e o simbólico, o sentido e o significado em busca da compreensibilidade da língua e não, necessariamente, da cultura .

Em desacordo com a concepção de alguns teóricos de racionalidade que entendem toda ação como instrumental, vale dizer que o que determina o sentido da ação é "o modo específico de empregar o saber", pois "a racionalidade não tem tanto a ver com a posse do saber do que (sic) com o modo como os sujeitos capazes de falar e agir empregam o saber [...] [e] depende da confiabilidade do saber nela contido" (HABERMAS, 2012-I, p. 31-32). O agir comunicativo contempla, assim, a perspectiva do ator e sua intenção de verdade com o mundo.

Desse modo, é possível compreender que a versão cognitiva do conceito de racionalidade, isto é, a racionalidade da ação no uso do saber, por caminhos de dupla direção: orientada para um fim, com a intenção de intervir no mundo de forma bem-sucedida, a racionalidade cognitivo-instrumental; e, orientada para a verdade, com a

intenção de chegar a um entendimento mútuo, a racionalidade comunicativa (HABERMAS, 2012-I, p. 35-37). Quanto a esse modelo, Habermas (2012-I, p. 191) esclarece

o conceito do agir comunicativo pressupõe a linguagem como médium de uma espécie de processos de entendimento ao longo dos quais os participantes, quando se referem a um mundo, manifestam de parte a parte pretensões de validade que podem ser aceitas ou contestadas.

Habermas destaca que outras racionalidades também são mediadas por linguagem em atos de fala. Ele indica a existência de três tipos de agir, considerados casos-limites do agir comunicativo, nos quais a linguagem é concebida de maneira unilateral para integrar a perspectiva do próprio ator, como único coordenador da ação, em que a comunicação é distorcida por influencia ou persuasão. Os três tipos de agir são: o teleológico, o normativo e o dramático, e estão detalhados no Quadro 3.

No primeiro tipo, a linguagem media como os falantes, orientados para o êxito, atuam uns sobre os outros, segundo cálculos egocêntricos, num modelo estratégico de ação. Assim, o agir teleológico equivale ao tipo ideal do agir racional-finalista de Weber (HABERMAS, 2012-I, p. 197). No agir normativo, regulado por normas, a linguagem “[...] transmite valores culturais e sustenta um consenso que simplesmente se reproduz com qualquer ato adicional de entendimento” (HABERMAS, 2012-I, p. 183). Já, no agir dramático, a linguagem media a autoencenação, com a função de expressar sentimentos. Tanto no agir normativo, quanto no dramático, há consenso.

Somente o modelo comunicativo de ação pressupõe a linguagem como um *medium* de entendimento não abreviado, em que falantes e ouvintes, a partir do horizonte de seu mundo da vida previamente interpretado, referem-se simultaneamente a algo no mundo objetivo, social e subjetivo a fim de negociar definições em comum para as situações (HABERMAS, 2012-I, p. 183-184).

A comunicação para o entendimento, portanto, pressupõe que os sujeitos se reconhecem nas suas subjetividades, a partir de suas referências ontológicas. Nesse sentido, Herrero (1986) esclarece que, na racionalidade comunicativa, a linguagem tem, ao mesmo tempo, a função de apresentação (discurso teórico com pretensão de eficácia), interpelação (discurso prático, com pretensão de correção das regras

moralmente aceitas) e expressão (crítica terapêutica, em busca da veracidade dos pensamentos e sentimentos).

Quadro 3 - Agires e a racionalidade em Habermas

Tipo de Agir e Teóricos da linha	Orientação da linguagem	Prática	Racionalidade/Intenção
Agir Teleológico (fundadores do neoclassicismo – Neumann e Morgenstern)	Como <i>media</i> , ferramenta para atingir êxito. Efeitos perlocutórios.	Ação de influência sobre o outro. Os sujeitos são coisas ou meios de o ator atingir seus próprios propósitos.	Instrumental, busca determinados fins, em planos de ação individualistas. Estratégica, busca a satisfação, com êxito imediato.
Agir Normativo (Durkheim e Parsons)	Culturalística e conteudística, intermedia relações interpessoais.	Reprodução de valores culturais. O consenso subsistente é reproduzido.	A intenção é, simplesmente, replicar a convenção social. Busca a legitimidade da ação.
Agir Dramatúrgico (Goffman)	Estilística e estética. Expressão de vivências.	Autoencenação para expressar sentimentos	Intenção de autorrepresentação de relação consensual entre público e representantes.
Agir Comunicativo (Mead e Garfinkel)	<i>Medium</i> de entendimento	Negociação em busca do entendimento mútuo	Comunicativa. Reflexiva. Cooperativa no processo de interpretação da realidade.

Fonte: produzida pela autora, a partir de Habermas (2012-I, p. 166/182-195).

Com o auxílio de Stefani e Azevêdo (2014), pode-se resumir ato locucionário como o significado semântico que se quer apresentar, conteúdo proposicional culturalmente convencionado, dito por meio de uma sequência de fonemas, de vocábulos estruturados sintaticamente e de palavras e frases com certo sentido e referência; o ato ilocucionário como a compreensão do que foi dito e de sua intenção de afirmação, promessa, comando ou declaração, entre outros; e, o ato perlocucionário como o efeito menos direto sobre o interlocutor e diz respeito a algo que se espera obter na comunicação. Quanto ao último ato, Austin (1962, p. 121 apud STEFANI; AZEVÊDO, 2014, p. 179) explica: “[...] ao ouvir o que foi dito pode-se saber que atos locucionário e ilocucionário foram realizados, mas não que atos perlocucionários foram alcançados”.

Nos três primeiros tipos de agir de Habermas, considerando-se a unilateralidade da linguagem, vê-se como clara a função em cada caso: “[...] o

desencadeamento de efeitos perlocutórios, a criação de relações interpessoais e a expressão de vivências” (HABERMAS, 2012-I, p. 184).

Vale enfatizar que para Habermas (2012-I, p. 195), “[...] a estrutura teleológica de ação é pressuposta a ponto de se atribuir aos atores a capacidade de demarcar propósitos e de agir de acordo com determinados fins”, estando essa forma presente em todos os tipos de agir, em determinados graus e momentos.

Repa (2008, p. 167) destaca que, na comunicação estratégica, o sujeito “[...] é visto tão somente como meio para alcançar um fim”. De modo geral, o que se observa é que na comunicação estratégica, baseada na racionalidade instrumental exacerbada, a linguagem natural é usada apenas como meio de transmissão de informações, na qual a ação é imediatamente orientada para o sucesso prevalecendo cálculos de ganhos egocêntricos, diferentemente da ação comunicativa, na qual a linguagem é fonte de integração social (HABERMAS, 1989; LIMA, 2011).

Desse modo, enquanto a racionalidade do modelo estratégico de ação busca o êxito imediato, os demais buscam “[...] condições de legitimidade, de autorrepresentação ou do comum acordo linguisticamente almejado, sob as quais o *alter* pode ‘juntar’ suas ações às do *ego*” (HABERMAS, 2012-I, p. 195). Vale destacar, portanto, que a racionalidade do agir comunicativo tem como condição essencial o fato de um dos participantes da interação poder “se posicionar com sim ou não” (HABERMAS, 2012-I, p. 195).

Ainda merece destaque em Habermas (2012-I, p. 523) a pressuposição de que um sujeito/falante “[...] pode motivar racionalmente um ouvinte a aceitar a oferta de seu ato de fala [...] [dando-lhe] **garantia** de que, se necessário, poderá apontar razões convincentes e sustentáveis em face de uma crítica que o ouvinte possa apresentar contra a pretensão de validade” (grifo do autor). A partir desse entendimento, o autor (2012-I, p. 43) denomina “[...] racionais os sujeitos capazes de agir e falar que, na medida do possível, não se enganam quanto a fatos e relações entre meio e fim”. Nesse sentido, Enriquez (2010, p. 16) destaca que em Habermas prospera a ética da discussão “[...] onde cada um podendo (sic) fazer concessões e onde as normas criadas serão aceitáveis por todos”. O autor (2010, p. 16) compara esta posição com a ultrapassada ética da convicção, “onde cada um defende a sua posição e não muda”.

Corroborando esses pensamentos, Pesqueux e Vasconcelos (2013, p. 32) destacam, no agir comunicativo, “a força da argumentação [...] capaz de gerar uma motivação racional distinta de um simples efeito de influência em relação a quem ela se dirige”.

Considera-se oportuno sublinhar que a busca do entendimento não coagido nem sempre é bem sucedida, sendo essa uma oportunidade propícia à abertura de discussão para uma nova busca consensual e não um momento negativo, como visto por alguns autores. Portanto, na linha tênue entre sucesso e fracasso,

O agir orientado pelo entendimento pressupõe que os participantes realizem seus planos de comum acordo, na situação de uma ação definida consensualmente. Eles procuram evitar dois riscos: **o risco do fracasso do entendimento**, ou seja, o risco do dissenso ou do mal-entendido; e o **risco do malogro do plano da ação**, ou risco do insucesso (HABERMAS, 2012-II, p. 233, grifo do autor).

Para que o consenso seja alcançado, é preciso que os sujeitos se empenhem na cooperação para a resolução de problemas que, de acordo com Lima e Carvalho (2009), não podem ser superadas com monólogos. Nessa perspectiva, os planos de ação dos sujeitos são harmonizados, pois cada um passa a perseguir suas metas em virtude de um acordo existente ou de uma negociação (LIMA; CARVALHO, 2009; LIMA, 2011).

Sendo assim, para Habermas, numa ação comunicativa, o ator, que busca alcançar, de forma cooperativa, o entendimento, precisa explicitar suas intenções, dentro de três pretensões de validade: de verdade, de justiça e de autenticidade, descritas por ele:

- a pretensão de que o enunciado feito seja verdadeiro (ou de que os pressupostos existenciais de um teor proposicional mencionado sejam realmente cumpridos);
- a pretensão de que a ação de fala esteja correta com referência a um contexto normativo vigente (ou de que o contexto normativo que ela deve cumprir seja legítimo); e
- a pretensão de que a intenção expressa do falante corresponda ao que ele pensa (HABERMAS, 2012-I, p. 192)

Em outras palavras, o falante que busca o entendimento mútuo deve deixar claro que o que está dizendo é verdadeiro e que há intenção de cumprir o combinado;

que o que ele quer está dentro das normais sociais e culturais consideradas legítimas para ele e o para ouvinte; e, finalmente, que o que ele fala é exatamente aquilo que pensa, ou seja, é sua opinião autêntica sobre algo. Como a busca do entendimento é recíproca e cooperativa, o sujeito falante, ao mesmo tempo que expõe suas pretensões, reivindica-as do sujeito ouvinte. Nesse sentido, as relações entre ator e mundo atendem à perspectiva dos próprios falantes e ouvintes, quando “[...] procuram o consenso e o medem conforme a verdade, a correção e a veracidade” (HABERMAS, 2012-I, p. 192). As diferentes faces da racionalidade, “[...] referências de mundo são constitutivas não apenas de aspectos da racionalidade do agir, mas também da racionalidade própria à interpretação dessas ações” (HABERMAS, 2012-I, p. 198).

Nesse sentido, Habermas afirma que o mundo da vida possibilita não só a ação como a sua interpretação, fundamentada, esta em imagens de mundo, cuja referência considera a integração e a interação entre o mundo objetivo, o social e o subjetivo, como anteriormente mencionado. Dessa maneira, a reprodução do mundo da vida, conforme a entende Habermas (2012-II), é ponto de superação de várias teorias. O autor considera que a reprodução do mundo da vida acontece por meio de três processos inter-relacionados: o da cultura, o da sociedade e o dos sujeitos (HERRERO, 1986; REPA, 2008). Em outras palavras, o mundo da vida é constituído pela cultura e serve como um reservatório do conjunto de saberes históricos do qual ela se torna base para interpretações em diversas situações. Pela sociedade, a reprodução ocorre por meio das suas ordens legítimas como base para ações de solidariedade de seus membros; e, finalmente, pela personalidade dos sujeitos, que é um composto constituído pelas competências adquiridas em processos de aprendizagem, as quais formam uma identidade pessoal durante as interações.

Assim, a concepção de mundo da vida em Habermas avança sobre a visão de Husserl e Schütz, limitada na cultura; na visão de Durkheim, reduzida à integração social; e, na da tradição de interacionistas, como Mead, H. Blumer, A. M. Rose, A. Strauss e R. H. Turner, que observam apenas a socialização de indivíduos, delimitada pela assunção de papéis na sociedade. Nesse meio, no entanto, Habermas resgata o conceito de “interação simbólica”, central na teoria de Mead, como uma das chaves de

acesso aos processos de reprodução do mundo da vida inter-relacionados e interdependentes, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Os processos de reprodução do mundo da vida

Componentes estruturais x Processos de reprodução	Cultura	Sociedade	Personalidade
Reprodução cultural	Esquemas de interpretação passíveis de consenso (“Saber válido”)	Legitimações	Padrões de comportamento eficazes na formação, metas de educação
Integração cultural	Obrigações	Relações interpessoais reguladas legitimamente	Pertenças sociais
Socialização	Interpretações	Motivações para ações conformes (sic) a normas	Capacidade de interação (“Identidade pessoal”)

Fonte: reproduzido de HABERMAS (2012-II, p. 259).

Nota: Título original “Contribuição dos processos de reprodução para a manutenção dos componentes estruturais do mundo da vida”.

Deve-se, aqui, ressaltar que o entendimento do mundo da vida, a ação, a interpretação e a reprodução são essenciais como fundo para a discussão das racionalidades, porque “os diferentes processos de reprodução podem ser avaliados de acordo com a racionalidade do saber, a solidariedade dos membros e a imputabilidade da personalidade adulta” (HABERMAS, 2012-I, p. 260). Nesse sentido, voltando-se a enfatizar o domínio da racionalidade instrumental, têm-se, segundo interpretação de Lukács com base em Weber e Marx, a racionalização e reificação da sociedade e do mundo da vida (HERRERO, 1986), sendo estas “[...] uma assimilação peculiar das relações de vivências sociais a partir de coisas, isto é, a partir de objetos que podemos perceber e manipular” (HABERMAS, 20012-I, p. 612). As ações são coordenadas pelo valor de troca de coisas.

Assim, a racionalidade própria dos sistemas dinheiro e poder age como limitante da reprodução cultural, social ou dos sujeitos em interação, provocando patologias de diferentes âmbitos como formas de violência sutis, tais como: a1) perda de sentido cultural; a2) anomia social; e a3) alienação e psicopatologia sobre nas relações interpessoais, no trabalho, com a família e os amigos e na formação da personalidade do sujeito. No aspecto público, as patologias também afetam as instituições e as discussões sobre cultura e política. Os contrapontos dessas patologias, consideradas na mesma dimensão, a partir do agir orientado pelo entendimento, originam: b1) tradição, crítica e aquisição de saber cultural; b2) coordenação de ações por meio de pretensões de validade reconhecidas intersubjetivamente na sociedade; e b3) formação de identidade dos sujeitos.

Habermas considera como muito relevante esta concepção do mundo da vida elaborada numa teoria da comunicação para o contexto da teoria crítica da sociedade, que visa a emancipação do sujeito. Nesse cenário, reinterpretando Durkheim e Mead, Habermas (2012-II, p. 263) considera

quanto mais os componentes estruturais do mundo da vida e os processo que servem à sua manutenção são diferenciados, tanto mais os contextos da interação passam a depender das condições de um entendimento motivado racionalmente, ou seja, da formação de um consenso respaldado, em **última instância**, no melhor argumento (grifo do autor).

Para concluir esta seção, destaca-se o agir comunicativo como o tipo pelo qual um mundo vital é partilhado entre os sujeitos (HERRERO, 1986). Retoma-se o entendimento de quão nocivo, para a sociedade, é o predomínio de uma racionalidade econômica e de uma comunicação distorcida a serviço tanto do sistema econômico capitalista e do burocrático moderno, para a pura reprodução desses sistemas (REPA, 2008; HABERMAS, 1990). Com o desequilíbrio na relação recíproca de produção, o mundo da vida é invadido pelos sistemas, que o coisificam, economicizam ou monetarizam, além de burocratizarem as relações sociais. Este fenômeno, chamado por Habermas de “colonização do mundo da vida”, no entendimento de Repa (2008) e Vizeu (2005), está transformando o mundo da vida em um mero meio ambiente, de onde se procura retirar cada vez mais recursos.

Entre os caminhos possíveis para a emancipação do sujeito, nesse cenário, a perspectiva da TAC apresenta-se como via centrada no diálogo, repleto de verdade, justiça e autenticidade, especialmente de reconhecimento do outro sujeito.

Com base na TAC, resumem-se, no Quadro 5, os principais elementos de contraposição entre a comunicação estratégica e a comunicação para o entendimento, o que torna possível sua compreensão nos estudos habermasianos.

Quadro 5 – Comunicação Estratégica e Comunicação para o Entendimento

Elementos x Tipo de Comunicação	Comunicação Estratégica	Comunicação para o Entendimento
Racionalidade	Instrumental	Comunicativa
Visão do Sujeito	Objeto	Emancipado
Prática	Distorção	Diálogo
Objetivo	Êxito	Entendimento

Fonte: produzida pela autora, com base em Habermas (2012-I; 2012-II) e Vizeu (2005).

Vencidas as explicações sobre as faces das racionalidades, vale ressaltar que no modelo de comunicação estratégica, a racionalidade instrumental é reconhecidamente exacerbada, isto é, levada ao último grau na busca do êxito, do sucesso, e, enfim, daquilo que se almeja numa perspectiva individualista. Avalia-se que o Quadro 5 corrobora a ideia de que “teorias e práticas de comunicação diferem de acordo com a extensão de seu favorecimento à participação aberta [...] [umas] contribuem para o aumento do controle; outras tentam alcançar abertamente decisões e entendimentos mútuos” (DEETZ, 2010, p. 87). Desse modo, estudos teóricos indicam a comunicação distorcida nas organizações contemporâneas, onde há a racionalidade instrumental que promove o controle de corpos, mentes e emoções, visando à produtividade e a eficiência organizacional (MUMBY, 2010; DEETZ, 2010).

Conforme se lê em Habermas, vê-se que “[...] distorção comunicativa, antes de ser um mero problema de comunicação, reflete a **dificuldade de reconhecimento do outro enquanto sujeito competente, enquanto membro integrante de uma mesma comunidade cultural**” (VIZEU, 2005, p. 15, grifo nosso). De outro lado, o diálogo deve ser entendido como a interação entre sujeitos em que há discussão de

pressupostos, proferimento de verdade e a busca do entendimento negociado. Vale, por conseguinte, destacar que, para haver a isenção de poder coagido, é preciso garantir “[...] igualdade entre os participantes, uma total liberdade para intervir na discussão e mobilizar toda sorte de conteúdos e uma total transparência pública das razões” (REPA, 2008, p. 172). Nesse cenário, porém, conforme observa Vizeu (2005, p. 16), “a estrutura organizacional clássica [é] uma forma de constrangimento pré-linguístico, mas especificamente graças à assimetria das posições de poder hierarquizado”. Assim, sobre as organizações contemporâneas, Habermas (1968 apud RAMOS, 1989, p. 11-13) vê, ao invés de liberdade, que “[...] o desenvolvimento capitalista impõe limites à livre e genuína comunicação entre os seres humanos”.

Em suma, o que Habermas (2012-I, p. 193) quer dizer na TAC é que

todo processo de entendimento acontece ante o pano de fundo de um pré-entendimento exercitado culturalmente [...] [sendo que] até mesmo este recorte temático do mundo da vida passa a estar à disposição, e isso cada negociação de uma nova definição situacional [...] (produzindo) uma nova ordem.

Na TAC, esta nova ordem é possível porque “nenhum dos envolvidos detém o monopólio interpretativo [...] a tarefa interpretativa consiste em integrar a interpretação da situação feita pelo outro à própria interpretação da situação”, o que possibilita chegar ao “[...] ‘nosso mundo da vida’ e ‘do mundo’; e de tal maneira, enfim, que as definições da situação discordantes umas das outras possam superpor-se em suficiente medida” (HABERMAS, 2012-I, p. 193-194). Esse patamar seria de sucesso para Habermas, quem afirma “[...] quem age dispõe de uma competência interpretativa tão rica quanto [a] de um observador [...] [e que] todo consenso repousa sobre o reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade criticáveis” (HABERMAS, 2012-I, p. 224) mutuamente.

Destaca-se a TAC como teoria que contempla diferentes visões de mundo. A construção de uma nova realidade passa pela construção de argumentos que façam sentido para o outro. Dessa maneira, a busca pelo entendimento exige o movimento de entrada de um sujeito no mundo significativo do outro.

Ainda considerando-se o estudo sobre racionalidade, aborda-se, a seguir, a orientação da comunicação nas organizações contemporâneas, numa reflexão sobre a

comunicação estratégica e a comunicação para o entendimento, sobre características, e, nesse contexto, sobre possíveis aproximações com a teoria da Comunicação Constitutiva da Organização.

3.4 COMUNICAÇÃO PARA O ENTENDIMENTO E COMUNICAÇÃO CONSTITUTIVA DA ORGANIZAÇÃO: APROXIMAÇÕES POSSÍVEIS

Da Revolução Industrial à Era do Conhecimento, os Estudos Organizacionais promoveram progressos significativos no entendimento de comunicação. Ao olhar-se, porém, para as organizações contemporâneas, percebe-se a predominância de uma visão da comunicação como algo presente na estrutura ou como mera ferramenta para a transmissão de informação aos públicos, não reconhecida como a essência do processo de organizar. Tem-se, aqui, uma oportunidade para ampliar esta discussão com base na proposta da TAC.

A predominância da racionalidade instrumental e do pensamento funcionalista, tem sido, no entanto, questionada pela visão pluralista de interpretativistas, como Linda Putnam (1983), que reconhecem a comunicação como um “processo simbólico”, um fenômeno social inerente ao cotidiano da organização e como uma força constitutiva. Esse avanço parte da visão da estrutura organizacional “[...] como resultado de uma série de ações físicas e discursivas que têm propriedades de estruturação e *organizing* [...] com agentes humanos e não-humanos” (COOREN, 1999, p. 295, tradução livre), como tecnologias e objetos.

Especialmente no que concerne às ações discursivas compreendidas como constitutivas da organização, tem-se a forte influência da Filosofia Crítica sobre a Escola de Comunicação Norte-americana, a partir da Virada Linguística pela qual passou a Teoria Social, que trouxe a linguagem como condição básica ontológica de produção e não da reflexão da realidade social. Tudo isso, marcadamente por meio da Teoria dos Atos de Fala de Austin e Searle, conforme destacam Aschcraft et al. (2009) e Cooren (1999).

A perspectiva da formação social e discursiva organizacional tem ocupado cada vez mais espaço em âmbito internacional especialmente com a denominação Comunicação Constitutiva da Organização (CCO). Essa abordagem surgiu nos Estados Unidos com Robert McPhee e Pamela Zaug (2000) e vem sendo considerada um novo paradigma no campo da Comunicação (SCHOENEBOERN et al., 2014), para compreender as diferentes dimensões da organização, desde a origem e a natureza da estrutura até os tipos e o papel da comunicação nos processos e contextos organizacionais.

A CCO recebeu a contribuição de Robert Craig (1999), que a defende como um metamodelo, e fortaleceu-se com as publicações da obra de Linda Putnam e Anee Nicotera (2009) e do trabalho de Karen Ashcraft, Timothy Kuhn e François Cooren, apresentado no Congresso da Academy of Management (2009). Vale destacar que Cooren tem significativo trabalho no campo da Comunicação na Escola de Montreal, que é liderada por James Taylor. Em resumo, a CCO coloca no centro do debate a comunicação e a interação dos sujeitos na construção da organização. Tal pensamento parte da perspectiva interpretativista, que considera a comunicação no processo de produção, coletivo e cotidiano, das organizações e de suas culturas, mas, não como uma variável numa estrutura fixa e acabada (SMIRCICH, 1983; PUTNAM, 1983; SMITH, 1993, MARCHIORI, 2008; 2010).

Parte-se, portanto, do pressuposto de “[...] que a comunicação é constitutiva das organizações e da vida organizacional” (DEETZ, 2010, p. 85), ou seja, é formativa, cria e representa o próprio processo de organizar (PUTNAM et al., 2004). Salienta-se que se tem na Teoria Crítica (TC) a escola que “[...] nos capacita a não apenas entender e criticar relações de poder, mas também desfazer dos modelos de raciocínio sobre os quais estruturas e organizações de poder específicas são construídas” (MUMBY, 2010, p. 26).

Considerando-se o contexto de interdependência nas relações entre os sujeitos para que se tornem sujeitos emancipados, encontra-se uma possível reflexão sobre as bases das ações organizacionais e sobre como a comunicação é tratada principalmente no que se refere aos diferentes tipos de agir dos sujeitos. A tensão entre as racionalidades, especialmente no uso da linguagem e na produção de significados,

nos espaços de fala (VIZEU, 2005), é fortemente identificada nas organizações do Século XXI. Nelas são necessárias mudanças intensas visando à liberdade e à emancipação do sujeito, com o respeito a sua subjetividade e a participação ativa no mundo do trabalho (MUMBY, 2010).

Dessa maneira, à luz da TAC, “a produção industrial e a racionalização do trabalho avançam num processo cada vez maior de abstração que vai desde o trabalho de homens transformados em objetos técnicos até a possibilidade [...] (de) controlar o homem” (HERRERO, 1986, p. 13). Dessa forma, na comunicação estratégica consideram-se os empregados como objetos (coisas e meios) para a consecução dos objetivos organizacionais, isto é, a produtividade e a lucratividade de um pequeno grupo de indivíduos. A produção de sentido passa, portanto, pela racionalidade na concepção dos processos comunicacionais da organização, “[...] produto de configurações de poder e interesses específicos” (MUMBY, 2010, p. 28).

Sobre a racionalidade instrumental de Habermas e o controle estratégico, Deetz (2010, p. 87) destaca que há um direcionamento calculado “[...] para transmitir significado ou informação aos outros, para influenciar a percepção de acontecimentos e dirigir ou controlar pensamentos e ações”, o que o autor vê como vantagem discursiva.

Ainda sobre a produção de sentido no interior das organizações, Lhuillier (2013, p. 486) refere-se à limitação da expressão do trabalhador, de sua identidade e do automerrecimento como patologia grave e explica “[...] quando não se pode mais dizer o que se faz, esta falta de conteúdo simbólico envia a uma confrontação solitária com o real, sem meios de torná-lo seu, sem meios de significá-lo”.

De outro modo, Vizeu (2005, p. 18) ressalta que, embora revelem esta dominação e o constrangimento, fruto de manipulação nas interações, poucos estudos organizacionais enfatizam “[...] serem os mesmos processos interpessoais linguísticos em que ocorre a distorção, o lócus onde a superação de tal dominação pode ser obtida [...] [o que] remete à discussão de uma nova ética, centrada no paradigma da ação comunicativa”. Dentro dessa nova ética, deve-se buscar a “multiplicidade das vozes” dos membros da organização (REPA, 2008), além de “[...] debates criativos e fecundos, produzindo uma verdadeira comunicação” (VASCONCELOS et al. 2012, p. 150).

Dessa maneira, convém notar que há movimentos de transformação da comunicação unilateral e instrumental para a transacional e interativa, em organizações nas quais os sujeitos são reconhecidos menos como público de interesse e mais como membros de uma mesma comunidade, na qual estão presentes “[...] conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração” (DEETZ, 2010, p. 95). Nesses ambientes reconhece-se que “[...] a comunicação é a razão que nos une” (HABERMAS, 1987, p. 45 apud PESQUEUX; VASCONCELOS, 2013, p. 32), isto é, o que une as organizações.

Nesse sentido, a comunicação deve ser entendida como algo inerente ao cotidiano da organização, não como mera transmissão de informação, mas como força constitutiva, a partir da interação entre seus membros, assim ocorre com os pressupostos CCO (CRAIG, 1999; MCPHEE; ZAUG, 2000; ASHCRAFT; KUHN; COOREN, 2009; MCPHEE; IVERSON, 2009; DEETZ, 2010; SCHOENEBORN et al., 2014). No entanto, o reconhecimento da CCO passa pelo estudo da relação entre Comunicação e Organização, cujos caminhos, desde já, são reconhecidos como complexos. Parte-se de uma visão interpretativa, na qual se busca compreender

“[...] como a comunicação possibilita aos indivíduos organizar a vida em sociedade; como as pessoas trabalham juntas; como são criadas, mantidas e transformadas as estruturas sociais em geral e as organizações em particular [...] [ou seja, a comunicação como] um processo de construção de significados compartilhados que possibilita o desenvolvimento de atividades coordenadas para a realização de objetivos comuns a um determinado grupo social” (CASALI, 2009, p. 66-67).

Sobre os múltiplos caminhos dessa relação, destaca-se o estudo de Ruth Smith (1993) como referência tanto no campo da Comunicação quanto nos Estudos Organizacionais, pois resume aquilo que a literatura havia tratado sobre o assunto até aquele momento (CASALI, 2009; MARCHIORI, 2009) além de ser considerado precursor do que hoje é denominado CCO (MCPHEE; ZAUG, 2000; ASHCRAFT et al., 2009).

Smith (1993) utiliza metáforas para descrever três possibilidades da relação entre a comunicação e a organização: o contêiner, a produção e a equivalência. A metáfora do contêiner ilustra a comunicação vista como variável da estrutura

organizacional dada, na qual “[...] percebe-se a comunicação como algo que ocorre ‘nas’ organizações [...] passível de ser administrada [...] algo que a organização possui” (CASALI, 2009, p. 67). Marchiori (2009, p. 4) considera que, nessa relação, “[...] os elementos funcionais e estruturais são críticos para a manutenção do ‘recipiente’ organizacional”. O que se percebe, portanto, é que a comunicação “nas” organizações está baseada numa visão bastante positivista. Como contraponto, tem-se que a perspectiva constitutiva aproxima-se das duas outras metáforas.

Na metáfora de produção, por exemplo, há uma relação de causa e efeito ou de influência recíproca, sendo a organização produto da comunicação e vice-versa, vistos como dois elementos separados. Apesar dessa relação Hall (2004, p. 156) destaca: “[...] quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às ideias, mais importante se tornará a comunicação”. Nessa metáfora, pode-se considerar a comunicação e a cultura como elementos indissociáveis no mesmo processo de construção contínuo da organização, onde o compartilhar de experiências, a construção de sentido e o diálogo reconhecem e renovam culturas (MARCHIORI, 2010). Nas palavras de Ashcraft et al. (2009, p. 13), baseada na metáfora da produção, “comunicação [...] é o processo que gera, mantém e transforma a cultura (enquanto) [...] em uma metáfora de equivalência, comunicação é o lugar da própria cultura” (tradução livre).

Já, na metáfora de equivalência há uma relação de coexistência, de produção simultânea. Nessa, relação um elemento equivale ao outro, dizem a mesma coisa, tamanha a sua dependência: “comunicação é organização e organização é comunicação” (MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 4) (tradução livre). Diferentemente da relação do contêiner, nas visões das relações de produção e de equivalência, “[...] entende-se a comunicação ‘como’ organização” (CASALI, 2009, p. 67).

Segundo Ashcraft et al. (2009, p. 19), a metáfora da equivalência está na base do Modelo de Quatro Fluxos de McPhee e Zaug (2000, p. 22), que alertam sobre o risco de reducionismo na leitura da relação dialética e constitutiva entre comunicação e organização: “[...] a organização não é simplesmente a comunicação, mas uma relação entre tipos distintos de processos analiticamente separados”.

Considerando-se a CCO como processo essencialmente interacional, o que amplia a própria percepção da comunicação, colocando-a como lente exploratória da vida organizacional, tem-se o exercício reflexivo de aproximar o Modelo de McPhee e Zaug (2000) com a comunicação para o entendimento de Habermas (2012-I; 2012-II).

Tem-se na base do Modelo, bem como na compreensão do papel de “constituição” da comunicação, a Teoria da Estruturação (TE) da sociedade de Anthony Giddens. Nela, o sociólogo britânico discute a dualidade entre ação e estrutura e a dependência reflexiva entre a sua significação, sendo “forte” a agência, ou seja, a participação dos sujeitos, e “fraco” o papel da estrutura. Destaca-se, aqui, o conceito de organização que é compartilhado por McPhee, Zaug e Iverson, como “[...] um conjunto complexo de relações sociais no qual os quatro fluxos, as regras e os recursos vinculados a eles, tornam-se institucionalizados através do tempo e espaço” (PUTNAM; MCPHEE, 2009, p. 189).

Para Giddens (1984, p. 69 apud MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 8) “a fixidez das formas institucionais não existe apesar dos encontros da vida cotidiana, mas está implicada nesses mesmos encontros” (tradução livre). Assim, pressupõe-se a experiência reflexiva para que o sujeito vivencie a possibilidade de amadurecimento de seu pensamento e até de mudança, construindo novas realidades, lidando com o tempo, o espaço, o conflito, a diversidade e a anomia, entre outros tantos elementos do sistema. Giddens (1984) destaca, ainda, que os sujeitos “[...] possuem a capacidade de falar explicitamente sobre as ações que eles e os outros fazem (discursivo), enquanto outras ações são simplesmente conhecidas e produzidas (prático)” (MCPHEE; IVERSON, 2009, p. 59) (tradução livre).

Os processos de interação são, portanto, elemento central no modelo constitutivo de McPhee e Zaug (2000), para os quais a organização constitui-se em quatro fluxos de interação diferentes: por meio da negociação entre os membros; na auto-estruturação; atividade coordenada, em situações específicas de trabalho e problemas; e, finalmente, mantendo um posicionamento institucional com seus parceiros considerando a interdependência e a necessidade de adaptação.

Havendo isso e superando uma visão funcionalista de transmissão de informações, “a comunicação integra todos os setores da organização envolvendo seus

participantes” (CARDOSO, FOSSÁ, 2008, p. 10), porquanto uma das bases para a compreensão desses fluxos está na concepção da comunicação como prática social que dá significado para a vida organizacional, sendo, portanto, onipresente nos processos de *organizing* e *sensemaking* interpostos por Karl Weick no final da década de 1970, isto é, na ação de organizar como um processo dinâmico e contínuo de produção de sentidos entre os membros da organização (MCPHEE; ZAUG, 2000; ASHCRAFT et al., 2009; MUMBY, 2010).

Assim, tanto para a TAC quanto para a CCO, a comunicação nas organizações abarca a visão do *organizing* como processo contínuo de construção, que tem a participação de “[...] indivíduos como sujeitos de atos e ação comunicativa como exercício de liberdade, de realização humana e social” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 11).

Outra base para o Modelo está em James Taylor, em seu estudo a respeito da relação da estrutura e da ação binária entre conversação e texto, no qual conclui que “[...] a organização é efeito da comunicação e não o seu antecessor” (FAIRHURST; PUTNAM, 2010, p. 136) (tradução livre). McPhee e Zaug (2000) apropriaram-se não só das ideias de Weick e Taylor, mas, também, da metáfora de equivalência de Smith e do elemento constitutivo poder, de Stanley Deetz e Dennis Mumby (1994). Tendo esse conjunto como prisma, os autores afirmam “as organizações são uma forma social criada e mantida por práticas manifesta e reflexivamente reificantes entre cada um de seus membros, ao pensar, tratar e relacionar-se com as mesmas [...] [e observam que esta realidade não está] livre de ambiguidade, aporias, ou contradições” (MCPHEE; ZAUG, 2000, p.12) (tradução livre).

A partir da Figura 1, a seguir, explora-se cada um dos quatro fluxos da CCO, que se destacando como parte de uma “[...] esfera de relevância mútua, que podemos chamar de conhecimento organizacional” (MCPHEE; CORMAN; DOOLEY, 1999 apud MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 22, tradução livre).

Figura 1 - Modelo de Quatro Fluxos Interacionais da CCO



Fonte: elaborada pela autora. Inspirada em McPhee e Zaug (2000) e Putnam e Nicotera (2009)

A Figura 1 ilustra a constituição da organização na complexa inter-relação entre os fluxos, visto que cada fluxo contribui diferentemente para esse processo, passando por “[...] múltiplos caminhos entre a conversação e o texto, tipicamente envolvidos na reprodução tanto quanto na resistência a regras e recursos da organização” (MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 13, tradução livre). De modo consolidado, a figura permite observar que o modelo, conforme postulam Ashcraft et al. (2009), abrange assuntos vistos como internos e externos. Observa-se, ainda, que, conforme McPhee e Iverson (2009), os fluxos fazem uma ponte entre o local e o global, articulam-se e cruzam-se, mas operam separadamente.

Partindo-se para uma descrição detalhada, tem-se que o primeiro fluxo trata das diferentes formas de relacionamento entre os membros da organização e ela própria enquanto entidade constituída. Segundo os autores, há várias faces dessa interação, desde a procura de emprego, em que se inicia uma relação de “namoro” com a reputação da organização, passando pelos processos de recrutamento e socialização. Nessas fases, tanto a organização quanto a pessoa abrem mão de seu posicionamento para atender as expectativas do outro (MCPHEE; ZAUG, 2000). A

relação envolve, ainda, a construção de identidade e o posicionamento do sujeito quanto se tornar membro. Segundo Putnam e Nicotera (2009, p. 10), “esse fluxo destaca o papel da agência humana na constituição da organização por meio de ações dos agentes organizacionais e dos *stakeholders*” (tradução livre).

Baseados em Giddens, McPhee e Iverson (2009, p. 61) esclarecem a dinâmica da agência humana nesse primeiro fluxo do modelo interacional da CCO e a sua relação com os demais fluxos:

Primeiro, a pessoa precisa ser contextualmente qualificada – qualificada nos recursos estruturais, nos fatos históricos contextuais e tradicionais, familiarizada com outros membros relevantes nas redes de relacionamento etc. Esses são fatores que resultariam a partir da negociação entre os membros [da organização]. Segundo, um agente precisa ser um membro legitimado ou o titular da posição, reconhecido pelos outros, como habilitado e adequado na utilização do seu poder. Legitimidade pode basear-se formalmente, mas pode também depender de fatores informais como reputação e confiança. Finalmente, para a agência como um todo, a pessoa precisa ter acesso aos contextos de ação organizacionais – do trabalho, da tomada de decisões e da disseminação de informações. Esses são requisitos da agência que podem ser afetados ou envolvidos em cada um dos fluxos. (tradução livre)

O segundo fluxo é um processo de comunicação reflexivo entre detentores de papéis organizacionais e grupos, que resulta nas relações internas, normas e entidades sociais determinativas dos processos de trabalho e as inclui. Trata-se de um trabalho discursivo explícito que compreende documentos oficiais (cartas, organogramas, política e manuais de procedimentos), fóruns de planejamento e tomada de decisão, processos de avaliação de funcionários, orçamentação e contabilidade. Todos eles são processos formalizados e meio para auto-estruturação organizacional. Os esforços são necessários para o desenho e o controle organizacional. Esse fluxo focaliza, portanto, a formação dos processos de trabalho formal, o dia-a-dia, a inovação e a articulação do trabalho conjunto, mas, também, envolve processos informais de influência, como retenção, regularização e normatização (PUTNAM; NICOTERA, 2009; MCPHEE; IVERSON, 2009) Tudo isso ocorre por meio da comunicação para a sobrevivência organizacional; vai do desenho organizacional à disseminação das linhas necessárias para o processo reflexivo e está em qualquer processo e prática organizacional.

A auto-estruturação não se atém a soluções de problemas imediatos, mas em respostas futuras, evitando “[...] problemas de excesso de adaptação, incoerência e confusão [...] [embora] sujeito à discrepância, dispersão e ambigüidade, com diferentes consequências para o sistema, subsistemas, indivíduos e interesses externos” (MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 17-18, tradução livre).

O terceiro fluxo, a atividade coordenada é tido, por McPhee e Zaug (2000, p. 18), como o tipo de comunicação que diz respeito ao “[...] ajuste do processo de trabalho e resolução de problemas práticos imediatos” (tradução livre). O processo depende da postura de cooperação dos membros da organização, que devem adaptar-se à situação de contingência. Entre os processos de coordenação, destacam-se os que exigem ajuste mútuo como o processo de renegociação da divisão do trabalho.

Embora considerada uma “categoria residual”, a atividade coordenada é importante como tarefa de representação. É gerada e é, ao mesmo tempo, efeito da auto-estruturação; o “[...] mapa sobre o qual os membros localizam a si próprios e aos seus movimentos necessários [...] esfera na qual a sedimentação lenta da cultura ou do conhecimento organizacional acontece” (MCPHEE; IVERSON, 2009, p. 77-78, tradução livre). Nessa esfera, a comunicação ao envolver os membros modifica e renegocia processos e práticas.

O posicionamento institucional, quarto fluxo do Modelo, engloba as relações com os públicos de interesse, especialmente no ambiente externo da organização, como fornecedores, clientes, concorrentes, governo e parceiros estratégicos. Para McPhee e Iverson (2009), há três aspectos importantes que envolvem esse fluxo: face de representação, de exploração ambiental e de negociação, que se entrelaçam com os demais. Dizem respeito à constituição da organização como um signo que produz significado e lugar no ambiente externo. Portanto, aqui, importa sobremaneira o processo de constituição da marca, da logomarca e da imagem propagada, que integram um sistema de significação. Importam também a postura e o discurso dos indivíduos que representam a organização externamente. Nesse sentido, o posicionamento institucional limita a legitimidade da comunicação, pois

os processos comunicativos contribuem para o desenvolvimento de formas de relações e inter-relações mais participativas, dando flexibilidade às organizações para viverem processos de mudança e

adaptações e facilitando sua interação social (CARDOSO; FOSSÁ, 2008, p. 11).

O último fluxo trata, portanto, do desenvolvimento não só de uma imagem adequada e legítima num sistema social maior, mas de uma relação de confiança que permita a manutenção de um relacionamento interorganizacional vantajoso, considerando-se a dependência de instituições políticas, culturais, econômicas e sociais para a constituição da organização que se adequa ao contexto complexo atual (MCPHEE; ZAUG, 2000).

Em vista disso, Putnam e Nicotera (2009) destacam no Modelo de Quatro Fluxos que a comunicação não é vista de maneira isolada, mas como força que pode articular outros eventos, e que o Modelo sugere uma chance de contextualização além do pensamento estruturalista, levando-se em conta a constituição da organização na raiz do processo ou de um conjunto de processos, não nas características de uma estrutura abstrata.

Enfatizam-se, por fim, as possibilidades de inter-relação entre a CCO e as demais linhas de estudo, sendo bem-vinda a soma de esforços na análise e busca de soluções para problemas e objetivos comuns, o que, portanto, fortalece o campo da Comunicação Organizacional. Esse é o principal argumento de Craig (1999), que considera a CCO como um metamodelo e sugere que as abordagens devem pautá-la para vencer as divisões na origem multidisciplinar de cada teoria.

O posicionamento de Craig (1999) é compartilhado por Fairhurst e Putnam (2010), que destacam essa visão da CCO e a participação ativa dos sujeitos, cuja presença é condição. Porém, ao abordar interação, a CCO amplia o entendimento dos processos e práticas da comunicação, bem como a visão que se tinha dos sujeitos, os quais, por meio de sua consciência reflexiva, constituem as organizações contemporâneas. Assim, notadamente, a CCO traz possibilidades de se reinterpretar à comunicação, aproximando-se da prerrogativa de Habermas da comunicação para o entendimento, tal como se apresenta adiante.

Nesse contexto, pode-se dizer que, tanto na Teoria do Agir Comunicativo (TAC) quanto na Comunicação Constitutiva da Organização (CCO), a comunicação é tida como lente exploratória da vida organizacional, como processo onipresente e

central que gerencia a intersecção entre o simbólico e os mundos materiais (ASHCRAFT et al., 2009), apresentando-se como o processo para “[...] ‘negociar significados’ e não simplesmente ‘transmitir’” informações (MARCHIORI, 2009, p. 11).

Superando, mais uma vez a visão de Luhmann, com base em Habermas, Edgar Morin e Dominique Genelot, Cardoso e Fossá (2008, p. 12), considera a comunicação como “um processo contínuo de construção/negociação de significados, realizado por ações humanas em realidades complexas, nas quais os sistemas mudam e se auto-organizam com interferência direta de ações dos sujeitos sociais”.

Assim, a perspectiva da CCO traz contribuição relevante ao transcender o modelo informacional dominante na literatura e na gestão das organizações e ao dar espaço à articulação com outras teorias. Inicialmente, observa-se que há um entrelaçamento entre a TAC e a base epistemológica da CCO, partindo-se do modelo de McPhee e Zaugg (2000), na origem do termo “constituição”, que passa por Giddens, mas tem sua origem na Teoria dos Atos da Fala, criada por Austin e continuada por Searle. Esta teoria que, para Habermas (2012-I, p. 482), “[...] corresponde ao primeiro passo em direção a uma pragmática formal extensiva a formas de emprego não cognitivas”, ou seja, a diferentes leituras sobre como as realidades são constituídas, a partir de diferentes classificações dos atos de fala, ultrapassando o significado literal da linguagem empregada.

Nesse contexto, a Teoria dos Atos de Fala apresenta a linguagem como constituinte das realidades, sendo a comunicação algo inerente à atividade humana e não uma ferramenta para descrever algo já concretizado. Dentro dessas relações e prevalecendo as prerrogativas da comunicação para o entendimento, assinalam-se quatro pontos de interconexão entre a TAC e a CCO.

i) Linguagem como essência

Relacionadas à epistemologia que dá origem à CCO, para McPhee e Zaugg (2000, p. 11) “[...] organizações são complexas e têm uma variedade de faces de definição, então, não havendo, então, uma única forma gramatical e comunicativa suficiente para constituí-la” (tradução livre). Encarece-se, aqui, a conceituação de

organização no modelo constitutivo, que tem a linguagem como elemento essencial, similarmente à TAC.

Relata Mumby (2010, p. 26), [a CCO] “alega que o nosso mundo é linguisticamente mediado [...] (e que esse) é trazido à existência por meio de linguagem e práticas comunicativas que invocamos para nos relacionar com o mundo e uns com os outros de forma específica”. O autor coloca a CCO como o caminho para uma comunicação mais humanizada em que, na relação com o outro sujeito, as diferenças oferecem um universo de possibilidades de seja produzido um significado novo, que não poderia surgir na produção individual. Nesse contexto, sujeitos em interação transcendem o estágio de conhecimento em que o grupo anteriormente se encontrava.

ii) Processos de construção de sentidos

A CCO coloca no centro de debate a comunicação intrínseca à organização e aos processos de significação e de construção social no mundo do trabalho. Considerando-se que há muito que se avançar na gestão das organizações com vistas à emancipação do sujeito, tem-se na CCO a clareza de que a constituição da organização dá-se nas experiências e na relação reflexiva de produção de sentidos entre os sujeitos.

Na perspectiva da comunicação para o entendimento, bem como da CCO, o respeito ao sujeito encontra lugar no modelo democrático, pois na “[...] gestão participativa, preconizam-se relações interpessoais de coesão, cooperação, harmonia no grupo. Essas formas de interação facilitam as tarefas conjuntas, a produtividade e a qualidade”, conforme afirma Moscovici (2003, p. 47).

iii) Negociações: processo mediado

Considerando-se que os quatro fluxos do modelo de McPhee e Zaugg (2000, p. 22) “[...] dependem e (também) geram desequilíbrio de poder e distorções comunicativas” (MCPHEE; ZAUG, 2000, p. 22, tradução livre), entendendo-se que tanto a TAC quanto a CCO não preveem a inexistência de conflito, mas a negociação não coagida dos objetivos dos sujeitos na constituição conjunta de realidades. Esse prisma traz novamente ao debate as forças constitutivas da organização e a tensão entre as

racionalidades que direcionam essa constituição. Entende-se que a racionalidade da comunicação para o entendimento, com suas práticas fundamentadas no diálogo e no uso da linguagem como fonte de integração social, apresenta conexão e certamente relação de reciprocidade com os pressupostos da constituição da organização pela comunicação.

iv) Materialização da comunicação

A compatibilidade entre a CCO e a TAC também pode ser reconhecida no esforço de materialização da comunicação em Ashcraft, Kuhn e Cooren (2009), que trazem para a discussão a relação entre o mundo simbólico e os mundos materiais, mantendo o olhar sobre sujeito, ora representado pelo corpo, ora interagindo com artefatos e máquinas, ora estabelecendo relações com um local. Na TAC, a relação entre sujeitos e mundo dá-se de maneira pragmática entre o mundo objetivo, mundo social e mundo subjetivo, ou seja, em três diferentes esferas que reúnem as coisas e fatos, as relações interpessoais e as vivências e subjetividade dos sujeitos.

Nessa perspectiva, os autores descrevem a produção de realidades organizacionais a partir de elementos como a cultura, o poder, as redes de relacionamento e a relação entre estrutura (determinismo) e agência (voluntarismo). Tal linha de pensamento coloca o sujeito no centro do processo politicamente construído, ao singularizar a relação entre o simbólico – da linguagem, do conhecimento, das imagens, das metáforas e das normas – e o material – de objetos, lugares e corpos, incluindo a arquitetura e a tecnologia. Nessa relação, todo o material (humano e não-humano) ganha significado novo nas interações cotidianas entre os sujeitos.

Desse modo, a proposta de aproximação entre a comunicação para o entendimento e a comunicação constitutiva da organização apresenta-se no intento de trazer maior entendimento sobre ambas para possibilitar compreender a relação da organização e comunicação. Ambas as perspectivas estão relacionadas à produção de sentidos e à negociação do processo de transformação do sujeito e da organização como um todo, o que inclui a possibilidade de promover a sustentabilidade como uma nova realidade. Sendo assim, na sequência será apresentada, em um estudo de caso, a comunicação que constitui as ações de sustentabilidade da AES Brasil.

4 RACIONALIDADES NAS AÇÕES DE SUSTENTABILIDADE DA AES BRASIL: UM ESTUDO DE CASO ÚNICO

O presente estudo investiga a racionalidade manifestada nas ações de sustentabilidade do Grupo AES Brasil, nas perspectivas habermasiana e da Comunicação Constitutiva da Organização. A seguir estão descritos as considerações epistemológicas, articulando-se os pressupostos que fundamentam este estudo, a classificação da pesquisa, os procedimentos de coleta de dados e a justificativa do estudo de caso único. A análise dos dados é antecipada pelo resumo do modo como ela foi realizada.

4.1 CONSIDERAÇÕES EPISTEMOLÓGICAS

Notadamente, a Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas situa-se na linha dos estudos críticos, sendo sua essência epistemológica refere-se a emancipação dos sujeitos a fim de que construam realidades sociais. Nossa destaca a perspectiva habermasiana no ambiente organizacional, especialmente sobre a racionalidade, contemplando de um lado a comunicação estratégica, baseada na racionalidade instrumental, e, de outro, a comunicação para o entendimento, com base na racionalidade comunicativa, cuja ação está no que Habermas chama de agir comunicativo.

Reconhece-se contribuições essenciais para a teoria de Habermas, vindas da hermenêutica, da fenomenologia e do interacionismo simbólico, representadas por de interpretativistas como Alfred Schütz, Edmund Husserl e George Mead, referenciados nesta dissertação.

Considera-se a tensão da visão da natureza da sociedade entre a sociologia da regulação e a da mudança radical, sendo a primeira mais próxima do paradigma interpretativista e a segunda mais adequada ao humanista radical, do qual faz parte a teoria crítica (BURREL; MORGAN, 1979; VIZEU, 2004). Porém, ambos são antipositivistas e, apesar das divisões e contraposições, compartilham da visão

ontológica subjetiva da realidade socialmente construída, onde o sujeito está no centro do processo. Desse modo, utiliza-se do método ideográfico, que reconhece o mundo apenas do ponto de vista subjetivo, para a análise social. Nesse método prevalecem procedimentos “[...] informais, maleáveis e subjetivos, que buscam através da preocupação em ‘dar voz ao sujeito’ e assimilar os dados subjetivos em profundidade” (VIZEU, 2004, p. 94-95).

Assim, esta pesquisa se orienta na perspectiva do sujeito que cria, modifica e interpreta o mundo no qual ele se descobre (BURREL; MORGAN, 1979), conquanto seja possível libertar-se das amarras dos sistemas, especialmente do poder coagido presente na ação estratégica, como argumenta Habermas. A metodologia adotada baseia-se, então, mais no campo do interpretativismo do que na teoria crítica tradicional da Escola de Frankfurt. Faz-se isso buscando-se destacar o sujeito com a sua capacidade de agir em busca de entendimento, conforme Habermas, o que significa uma atenção menor para a construção de mais uma crítica ao *status quo*.

4.2 CLASSIFICAÇÃO GERAL DA PESQUISA

Parte-se do entendimento de uma realidade social como produto da negociação e do compartilhamento de significados entre as pessoas, resultado de uma construção social (SACCOL, 2009). Diante disto, adota-se a metodologia qualitativa, baseada na visão da realidade construída pela interação entre sujeitos, que permite compreender com profundidade um fenômeno social, o mais próximo o possível do ambiente natural (GODOI; BALSINI, 2006). Corroborando esses pensamentos, Godoy (2013) considera que a pesquisa qualitativa, sendo recorte, não pretende defender, priorizar ou segmentar, mas aprofundar, caracterizar e compreender o assunto. Por essa razão, “a pesquisa qualitativa é, por excelência, multimétodo, constituindo-se numa abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa” (GODOY, 2013, p. 36).

Considerando-se que, na interação, conforme a entende Habermas, principal referência teórica desta dissertação, há o interesse pela fala e pela ação dos sujeitos,

tem-se na metodologia qualitativa **“a compreensão dos agentes, daquilo que os levou singularmente a agir como agiram”**, sendo imprescindível, para isso, ouvir os sujeitos na “sua lógica e exposição de razões” (GODOI; BALSINI, 2006, p. 91, grifo nosso).

Assim sendo, acredita-se que a metodologia qualitativa traz contribuição para este estudo, uma vez que oferece rica e contextualizada descrição, revela significados e propicia reflexão e uma visão de conexão holística, além de ter possibilitado observar o movimento processual e histórico (KIRSCHBAUM, 2009).

Para responder ao problema desta dissertação – Quais são as manifestações de racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil? –, e contemplar os objetivos específicos: identificar a racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil; descrever as características da racionalidade manifestada nessas ações; e, analisar as implicações da racionalidade manifestada nas ações de sustentabilidade da AES Brasil, adotou-se a análise qualitativa centrada no sujeito, na sua subjetividade e contexto.

4.2.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA E UNIDADE DE ANÁLISE

Optou-se por um estudo de caso único como estratégia de pesquisa qualitativa, com o intuito de aprofundar “[...] a compreensão de um particular caso, em sua idiossincrasia, em sua complexidade” (STAKE, 1998, p. 256 apud GODOY, 2006, p. 119). Conforme Coraiola et al. (2013, p. 311), o estudo de caso viabiliza a “[...] compreensão da dinâmica da vida organizacional: das práticas, processos, interações e significados associados à existência e funcionamento das organizações, a partir da análise do contexto no qual estão inseridas”.

Dessa maneira, com o interesse de investigar a constituição de ações sustentáveis, direcionou-se a atenção para o movimento nacional Plataforma Liderança Sustentável, de onde foi selecionada a organização para o estudo de caso único. Vale explicitar que, embora tenha nascido em junho de 2011, a Plataforma é fruto de um trabalho de consultoria empresarial, com mais de 20 anos, voltado para a implantação

da sustentabilidade organizacional no Brasil. De acordo com o fundador da Plataforma, o jornalista Ricardo Voltolini (2014b, p. 7), seu trabalho tem por objetivo “[...] organizar, sistematizar e disseminar as histórias de líderes empresariais que estão mudando o jeito de pensar e fazer negócios de suas corporações”. Voltolini afirma que não busca modelos de gestão, mas, sim uma nova forma de conceber práticas e processos empresariais. Conforme *site* oficial da Plataforma, ela visa “[...] inspirar, conectar e educar líderes para os desafios da gestão sustentável nas empresas”. O movimento congrega mais de 30 empresas, nacionais e multinacionais.

A seleção da empresa para esta pesquisa deu-se criteriosamente, após o acompanhamento das atividades da Plataforma, durante os anos de 2013 e 2014, e após consulta de publicações de Voltolini (2011; 2014a; 2014b) e contatos pessoais com o autor. O primeiro contato aconteceu em 25 de maio de 2013, quando foram reconhecidas as bases de sua argumentação, destacadamente, o entendimento sobre o conceito da sustentabilidade como um valor organizacional. A coleta de informações sobre o meio no qual foi selecionado o estudo de caso único foi feita de forma sistematizada. Em 30 de outubro de 2013, por ocasião do III Encontro Anual da Plataforma Liderança Sustentável, evento presenciado em São Paulo, houve o contato com alguns casos. Na ocasião, oito presidentes de empresas que integram o Movimento relataram suas experiências sobre a implantação da sustentabilidade como valor organizacional.

A definição do caso, porém, ocorreu em reunião pessoal com Ricardo Voltolini no mês de julho de 2014, quando esta pesquisadora apresentou, de forma delimitada, os pressupostos do trabalho bem como os objetivos pretendidos. Foram discutidos alguns dos casos que integram o livro *Líderes Sustentáveis com a Mão na Massa* (2014b), os mesmos que foram apresentados no dia 29 de abril de 2014, em evento de mesmo nome em São Paulo. Tanto o livro quanto o evento trazem os depoimentos de 11 executivos de sustentabilidade de organizações como Votorantim, Braskem, Alcoa, Natura, Duratex e AES Brasil. Todos relatam sua experiência no processo de implementação de ações de sustentabilidade, patamar de grande interesse neste estudo.

Após a análise dos casos, por meio dos livros e vídeos da Plataforma Liderança Sustentável (2014), o nome do Grupo AES Brasil foi destacado especialmente por envolver os empregados no processo de inserção da sustentabilidade como um valor na cultura da organização. A possibilidade de observar uma mudança cultural para a implementação da sustentabilidade foi definitiva para a escolha do caso. Avalia-se que essa mudança é necessária para a sustentabilidade, assim o defendem diversos estudiosos do tema (LINNENLUECKE; GRIFFITHS, 2010, VAN MARREWIJK; WERRE, 2003; CHENG; FET; HOLMEN, 2010; VOLTOLINI, 2011; 2014a).

O interesse pelo Grupo também está amparado em sua atuação na geração e distribuição de energia, um dos setores com evidentes impactos ambientais e sociais. Além disso, estudar um grupo do setor de energia foi particularmente interessante para a autora desta dissertação por causa da experiência profissional de mais de 14 anos no setor do saneamento básico do Paraná. Essa experiência amplia o olhar sobre a importância e as implicações da prestação de serviços essenciais para a população. A proximidade e a parceria mantidas com a Companhia Paranaense de Energia (Copel) propiciam, também, conhecimento para compreender o contexto onde está inserida a organização pesquisada, bem como para aprofundar a investigação.

O Grupo AES Brasil foi criado em 1997, como braço da americana Applied Energy Services, a AES Corporation. A organização foi fundada em 1981 e atua em 21 países, com mais de 18.500 empregados. A brasileira tem sede administrativa em Barueri, São Paulo, com atuações no setor elétrico, com distribuição, geração e comercialização de energia. Fazem parte do Grupo duas distribuidoras, a AES Eletropaulo e a AES Sul, e duas geradoras, a AES Uruguaiana e a AES Tietê. Criada em 2011, a AES Serviços atua em serviços técnicos-operacionais e em consultoria em eficiência energética, entre outros, nos segmentos industriais e comerciais.

A AES Eletropaulo é considerada a maior distribuidora do Brasil, com atuação em área de alta densidade demográfica, onde está concentrado o maior Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. São 1,5 mil unidades consumidoras, em 24 municípios.

AES Sul atua em 118 municípios das regiões metropolitanas e de centro-oeste do estado do Rio Grande do Sul. A AES Tietê é a maior companhia privada brasileira de geração de energia, atuando em todo o território nacional. A AES Uruguaiana é uma usina termoelétrica a gás natural, localizada na cidade de mesmo nome, também no estado do Rio Grande do Sul. As atividades, iniciadas em 2000, foram interrompidas e retomadas ente 2013 e 2015.

Excetuando-se a AES Sul, de propriedade integral da AES Corp., as demais unidades têm participação societária igualitária entre a AES Holdings Brasil Ltda. e o BNDES, órgãos do governo federal.

Somadas todas as suas unidades, o Grupo AES Brasil atende cerca de 22 milhões de clientes em 142 municípios das regiões sul e sudeste. O número de empregados ultrapassa os 8 mil profissionais de diferentes formações e especialidades.

A AES e o Setor Elétrico Brasileiro

De acordo com o estudo da Empresa de Pesquisas Energética (EPE) realizado, em 2014, a demanda por energia no Brasil dobrará até 2050. Nos últimos 10 anos, a demanda cresceu 35%. Para controlar a comercialização de energia elétrica, o Governo Brasileiro criou o Marco Regulatório do Setor de Energia: Lei Federal 10.848/2004. A nova legislação ampliou o nível de exigência na gestão da geração, transmissão e distribuição de energia elétrica. Os pontos principais são a regulação tarifária, a compra de energia apenas por meio de leilões realizados pelo Ministério de Minas e Energias e a necessidade de licenças ambientais pré-aprovadas para as novas concessões.

Em entrevista para a Agência CanalEnergia, efetuada em março de 2014, Mauricio Tolmasquim (2014), presidente da EPE, disse que o Marco Regulatório trouxe segurança para o setor. Ele considera o aumento do número de investidores e da eficiência na geração e distribuição de energia como alguns dos ganhos do novo modelo de gestão, que completou 10 anos e visa equilíbrio estrutural entre oferta e demanda. Mesmo diante da “pior situação dos 80 anos em termos de hidrologia”, ele

avalia que “houve a diversificação da matriz energética que antes era predominantemente hidrelétrica”.

O Governo Federal também determinou a transferência dos ativos e da responsabilidade sobre a iluminação pública para as prefeituras, pela Resolução Normativa 414/2010 a Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel). Na área de concessão da Eletropaulo, 13 municípios não assumiram o serviço ainda.

Em 2013, houve nova intervenção do Governo, com a criação da Lei 12.783/2013. Segundo *site* da Aneel (2015), essa lei define os critérios para a prorrogação das concessões de geração hidrelétrica e dá ao Governo o poder de intervir especialmente na definição de tarifas. O novo sistema de cobrança implementou as bandeiras tarifárias e a revisão tarifária como uma forma de preservar o equilíbrio econômico-financeiro das distribuidoras. Sobre isso, o Grupo AES Brasil destaca, em seu Relatório de Sustentabilidade 2014 (AES BRASIL, 2014), que efetuou campanha de comunicação entre 2013 e 2014, sobre o impacto do novo sistema de cobrança, para os clientes. O período, denominado de anos-teste, teve as contas complementadas com a informação sobre a bandeira tarifária, simulando o seu funcionamento.

No Relatório, a Lei 12.783/2013 consta como causa do aumento do custo de aquisição de energia no mercado de curto prazo, já que promoveu a antecipação do fim dos contratos de concessão com vencimento até 2017, com o objetivo de reduzir o valor das tarifas de energia. O Relatório também traz informações sobre a ajuda financeira promovida pelo Governo Brasileiro por meio do Tesouro Nacional à Conta de Desenvolvimento Energético (CDE) e Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE).

Quanto ao desempenho, o Grupo AES Brasil apresenta uma receita líquida de R\$ 16,7 bilhões, com patamares abaixo dos verificados pelo Grupo em 2013. O dado é reflexo da crise hidrológica severa vivenciada pelo Brasil entre 2013-2015, situação que também contribuiu para a elevação do preço de comercialização da energia gerada. Chuva e ventos mais intensos afetaram cidades atendidas tanto pela AES Sul quanto pela AES Eletropaulo, provocando aumento na duração média das interrupções de energia. Danos às linhas de transmissão também foram registrados na

AES Uruguaiana pelas condições do clima. Por causa das interrupções no fornecimento de energia, segundo Relatório do Grupo (AES BRASIL, 2014), a AES Sul foi convocada a responder às duas Comissões Parlamentares de Inquérito.

Desde 2009, o setor investe em energias renováveis, como usinas eólicas e fontes fotovoltaicas. Em contrapartida, a geração térmica em 2001 foi 28% acima de 2013. O “risco hidrológico das cotas de energia” (AES BRASIL, 2014) levaram a Aneel a uma Revisão Tarifária Extraordinária.

A Sustentabilidade na AES

A sustentabilidade está inserida na missão da AES Brasil: “promover bem-estar e desenvolvimento por meio de fornecimento seguro **sustentável** e confiável de soluções de energia” (AES, 2014, grifo nosso). Para executar essa missão, o grupo afirma primar por ouvir seus clientes e demais públicos de relacionamento, com foco no coletivo e no meio ambiente. Desde 2010, os Relatórios de Sustentabilidade do Grupo são publicados com base nas diretrizes do Global Reporting Initiative (GRI), organização não-governamental referência no quesito. O conceito adotado pelo Grupo é o do *Triple Bottom Line*, ou seja, aquele que vislumbra um equilíbrio entre as dimensões econômica, social e ambiental.

Passo importante ocorreu, em 2011, quando houve a criação do Comitê de Sustentabilidade da AES Brasil, com reporte direto ao Conselho de Administração do Grupo. Na ocasião também foi criada a Política de Sustentabilidade da AES, que incorporou a Política de Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho. No mesmo ano, foi criada a Plataforma de Sustentabilidade do Grupo. O Planejamento Estratégico de Sustentabilidade foi lançado pelo presidente da AES Brasil, Britaldo Soares, em fevereiro 2012 (VOLTOLINI, 2014a), com a presença de cerca de 450 lideranças.

Nos Relatórios de Sustentabilidade de 2013 e 2014 (AES BRASIL, 2013; 2014), estão listados os cinco temas prioritários da Plataforma de Sustentabilidade da AES Brasil: (1) Segurança; (2) Geração de Energia Sustentável; (3) Eficiência no Uso de Recursos (naturais, financeiros e energéticos); (4) Inovação e Excelência para a Satisfação do Cliente; e, Desenvolvimento e (5) Valorização de Colaboradores,

Fornecedores e Comunidades. Entre os muitos temas transversais estão: educação para a sustentabilidade; engajamento dos públicos de relacionamento; e, comunicação, informação e conhecimento.

O Grupo investe em treinamento, qualidade e atendimento, mas, especialmente em segurança, seu valor dito como mais importante. Dados divulgados pelo Grupo indicam que, em 2014, registrou-se “zero” como indicador de acidentes fatais, entre os 20 mil colaboradores diretos e indiretos, além de queda de 22% nos acidentes fatais com a população atendida pelas distribuidoras de energia (AES BRASIL, 2014). Documentos divulgados pelo Grupo destacam investimentos em treinamento, em modernização e manutenção de usinas e energia sustentável, projetos de eficiência energética e de reciclagem, reaproveitamento e reutilização.

Com o novo planejamento, para 2015-2019, foi anunciado o fim da Plataforma de Sustentabilidade, cuja construção teve início em 2009. Segundo o Relatório de Sustentabilidade 2014, a mudança integra uma estratégia unificada e torna “mais tangível a integração dos temas sociais, ambientais e de governança”.

Em 2014, a AES Brasil afirma ter investido R\$ 113,5 milhões em projetos sociais, beneficiando mais de 550 mil pessoas. O Grupo tem prêmios concedidos por revistas e associações de classe do Brasil que destacam estratégia, liderança e inovação para a sustentabilidade, governança corporativa, comunicação, segurança e saúde no trabalho, atendimento ao cliente e qualidade e gestão de pessoas. Alguns deles são: o Best Innovator 2013, o Troféu Transparência, o Prêmio Eco 2014, da American Chamber of Commerce for Brazil (AMCHAM), e os prêmios Nacional e Ibero-americano de Qualidade. Informações em diferentes publicações (VOLTOLINI, 2014a; 2014b) indicam que os prêmios mobilizaram os membros internos na busca de sistematizar projetos existentes e ordenar a inserção da sustentabilidade no coração do negócio.

No livro *Escola de Líderes Sustentáveis*, de Ricardo Voltolini, lançado em 2014, o presidente Britaldo Soares conta sua trajetória na AES e explica esse processo. As estratégias utilizadas pelo Grupo AES Brasil para envolver os seus empregados também constam da publicação, conforme Quadro 6.

Quadro 6 – Como o Grupo AES Brasil envolve seus empregados

Sustentabilidade está no planejamento estratégico da companhia, que passou a ser denominado Planejamento Estratégico Sustentável.
Foram estabelecidos 38 compromissos em Sustentabilidade e, para cada um deles, estabelecidas metas, com envolvimento dos colaboradores no detalhamento dos planos de ação.
A remuneração variável está condicionada ao cumprimento de metas baseadas no triplo resultado.
O tema é discutido regularmente em um programa de relacionamento do presidente com os colaboradores, denominado Pé na Estrada .
A empresa possui um portal exclusivamente dedicado ao tema da sustentabilidade

Fonte: VOLTOLINI (2014a, p. 100, grifo do autor).

Pesquisa de Satisfação feita pela Associação Brasileira de Distribuidores de Energia Elétrica (Abradee), em parceria com o Instituto INNOVARE demonstra que 78,9% dos clientes da AES estão satisfeitos com os serviços prestados pelo Grupo.

Ponto de reflexão sobre a prestação de serviços do Grupo AES é que 70% dos clientes desconhecem que o serviço está sendo prestado com a participação da iniciativa privada. A privatização da Eletropaulo, por exemplo, ocorreu no final da década de 1990 e, ao que tudo indica, não houve percepção de mudança na forma de cobrança ou prestação de serviço, especialmente no concernente à busca do lucro, próprio do contexto capitalista. Esta e outras informações sobre o caso foram coletadas durante entrevista com a gerente de Sustentabilidade e Gestão da Marca do Grupo AES do Brasil, Luciana Alvarez Pedroso, em 29 de agosto de 2014.

A conversa com Luciana Alvarez durou cerca de uma hora. Foi, na verdade, uma oportunidade para a apresentação do projeto de pesquisa. Passou-se pela

discussão filosófica das racionalidades, pelos objetivos e pressupostos, com destaque para o diálogo e o envolvimento das pessoas (sujeitos) no processo de construção das ações de sustentabilidade.

Especialmente sobre a abertura para o diálogo, a gerente enfatizou o trabalho interno como os fóruns com empregados, que vão além, segundo ela mesma, dos veículos de comunicação tradicionais. Ela falou do esforço para levar as informações “em efeito cascata”, citando a inclusão, em outubro de 2013, de um módulo sobre sustentabilidade no curso de formação de líderes promovido pela área de Recursos Humanos. Esse módulo, mais tarde, deu origem ao Programa de Educação para a Sustentabilidade, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Educação para a Sustentabilidade: resumo atualizado

A criação da Plataforma exigiu investimentos na formação e no engajamento de todos os colaboradores, para que eles ampliassem seus conhecimentos sobre a sustentabilidade e entendessem a sua importância estratégica para o Grupo. Mais que isso, era preciso desafiar a equipe a rever sua visão de mundo e a repensar práticas sedimentadas, de modo a incorporar a sustentabilidade às suas atividades cotidianas.

O Programa de Educação para a Sustentabilidade veio atender a essa demanda. Seu principal objetivo foi divulgar a estratégia de sustentabilidade e mostrar aos colaboradores e contratados que eles tinham um papel a desempenhar nesse esforço. Foram desenvolvidos instrumentos lúdicos e interativos para facilitar esse processo. Em 2012, todos os colaboradores participaram de treinamentos que exploravam o Mapa de Aprendizagem. Esta ferramenta apresentava as estratégias de integração da sustentabilidade aos negócios e qual era o papel de cada um no alcance dos compromissos.

Na sua segunda etapa, foi feito um mapeamento do nível de prontidão da organização e dos colaboradores.

Foram identificadas competências importantes para os diferentes níveis hierárquicos: relacionamento, pensamento antecipatório, pensamento sistêmico, liderança por princípio e disciplina na execução. Essas competências foram trabalhadas em 2014 via formação das lideranças, palestras e diálogos.

Agora, o Programa entrará numa nova fase, focada no engajamento da operação do Grupo.

Fonte: AES BRASIL (2015) Um Grupo à Luz da Sustentabilidade

Luciana comentou ainda sobre a importância das publicações dos relatórios de sustentabilidade e do Relato Integrado, iniciativa da International Integrated Reporting Council (IIRC) para padronização e unificação da comunicação sobre sustentabilidade visando à troca de experiências de gestão entre as empresas participantes. A adesão da AES Brasil ao Relato Integrado ocorreu em 2012.

Após a conversa e aceita a realização da pesquisa, foram observadas, rapidamente, a sala do vice-presidente e a central de controle operacional que abrange 21 cidades de São Paulo. É notável a tecnologia avançada que implica o trabalho desenvolvido pelo Grupo.

Com base no relato de Luciana e na pesquisa prévia em publicações sobre as ações, foram negociadas visitas a dois projetos e o acompanhamento de uma ação interna. Um das visitas foi direcionada para uma das comunidades onde foi implementado o projeto de regularização de ligações de energia, chamado Transformação de Consumidores em Clientes. O Projeto foi lançado em 2004 e é considerado o mais consolidado quanto a ações de sustentabilidade na AES Brasil, sendo exemplo para as demais subsidiárias da AES Corp. Também ficou definida a visita em uma das unidades da Casa de Cultura e Cidadania, projeto para crianças e adultos, e a participação em um dos eventos da área de Sustentabilidade, vinculado ao ao Educação para Sustentabilidade, que é direcionado para o público interno.

Ficou definida igualmente a realização de entrevistas com sujeitos de elevado grau de conhecimento sobre as ações de sustentabilidade já citadas, sendo os mesmos sujeitos os mais fortemente envolvidos na implementação das ações. Foram negociadas, inicialmente, as entrevistas com os seguintes sujeitos:

1. um profissional ligado à gestão da Casa de Cultura e Cidadania;
2. o idealizador e gestor do programa Transformação de Consumidores em Clientes;
3. uma liderança de uma das comunidades que receberam o projeto de regularização de ligações;
4. o gestor do projeto de Educação para a Sustentabilidade com o Público Interno;
5. um empregado participante do projeto de Educação para a Sustentabilidade;

6. o profissional responsável do processo de Comunicação de Sustentabilidade e Indicadores; e
7. a gerente de Sustentabilidade e Gestão da Marca.

Vale registrar o conceito de *stakeholder* adotado pelo Grupo e que está em consonância com o entendimento da autora desta pesquisa: “entende[-se] por público de relacionamento a pessoa ou o grupo de pessoas que, de alguma forma, impactam ou são impactadas positiva e negativamente pelas atividades da empresa”. Dez classes de públicos foram definidas em 2011: Poder Público e Órgãos Regulatórios (Regulam/Fiscalizam); Imprensa, Agentes do Setor Elétrico, Sociedade Civil Organizada, Comunidade (Influenciam); Colaboradores e Acionistas (Sustentam); Fornecedores e Clientes (Dependem/Sustentam). Veja, na Figura 2, quais entidades e grupos participam de cada segmento de público para a AES.

Figura 2 – Públicos de Interesse da AES Brasil



Fonte: AES BRASIL (2015) Um Grupo à Luz da Sustentabilidade

A AES afirma, em seu Relatório de Sustentabilidade 2014 (AES BRASIL, 2014), que “espera que seus colaboradores e parceiros demonstrem o mais alto padrão de conduta ética”. Para isso, o Programa de Ética e Compliance do Grupo contempla o tripé: Educação e Treinamento, AES Helpline e Compliance Contratual. O primeiro tem como base o código de ética; o segundo é um canal de comunicação exclusivo (pelo telefone 0800 891 4167 e *site* www.aeshelpline.com) para denunciar desvio ético e tirar dúvidas sobre os valores da empresa. O terceiro pilar diz respeito a um conjunto de ferramenta de avaliação de riscos das transações comerciais. Em 2014, 100% das transações com parceiros potenciais, prestadores de serviços e fornecedores foram analisados, totalizando 2.074 transações.

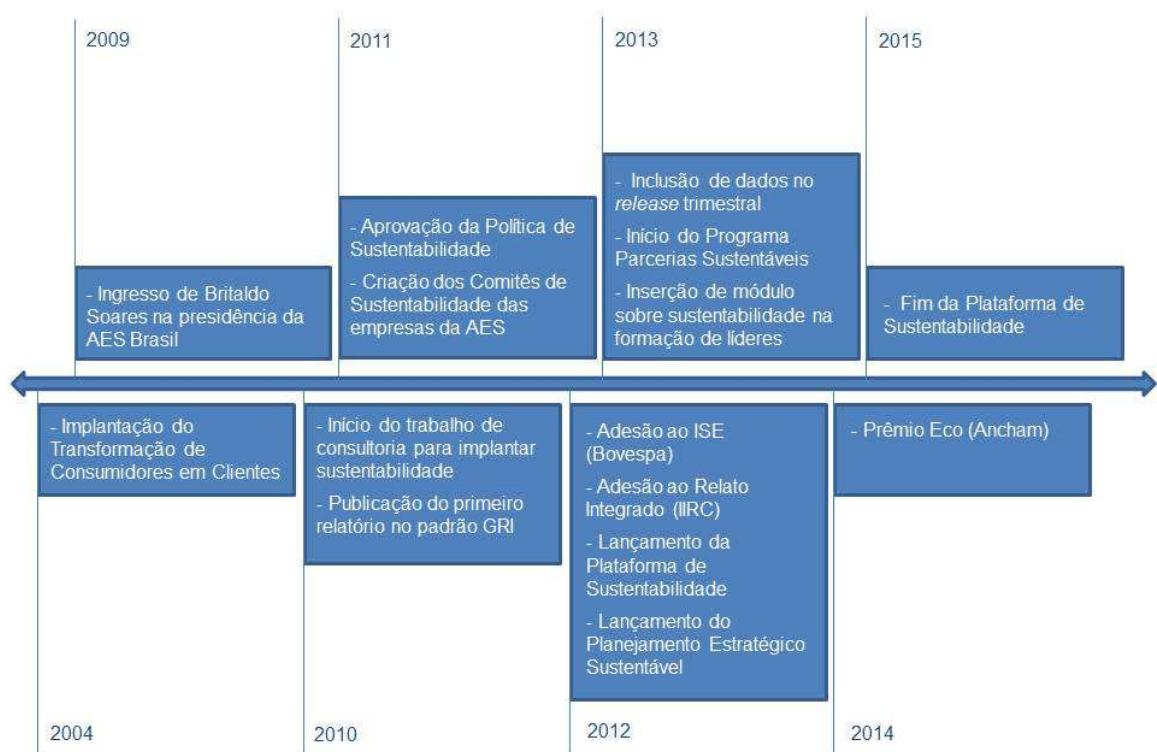
O estudo de caso da AES Brasil delimita-se ao movimento de inserção da sustentabilidade na estratégia do negócio. Não se prende a datas, mas ao contexto no qual, na visão dos sujeitos de pesquisa, a sustentabilidade começou a fazer sentido para a organização. É possível destacar, porém, o ano de 2010, quando houve “a primeira avaliação com o objetivo de verificar o que era sustentabilidade para a alta e média liderança” (VOLTOLINI, 2014b, p. 40) e, 2011, quando “a AES Brasil definiu a sua Plataforma de Sustentabilidade” (VOLTOLINI, 2014a, p. 92). Considera-se, anteriormente, o ingresso de Britaldo Soares, em 2007, na presidência do Grupo, quando houve uma reorganização estrutural com a criação da Vice-presidência de Relações Institucionais, Comunicação e Sustentabilidade. Destaca-se, ainda, a adesão do Grupo ao Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), criado em 2005 pela International Finance Corporation (IFC), cujo cálculo e gestão técnica pertencem à Bolsa de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA, 2015).

O estudo contempla as ações do Grupo como um todo, mas, por questões logísticas, as visitas aos projetos foram limitadas à área de atuação da AES Eletropaulo. Vale ressaltar que a intenção não esteve direcionada ao conhecimento de todas as ações, mas sim das de maior relevância para a organização e que pudessem revelar – em profundidade – a manifestação da racionalidade subjacente.

Tem-se na Figura 3 os principais fatos na história da sustentabilidade na AES Brasil, segundo os diversos documentos pesquisados. Alguns outros dados foram

integrados à descrição dos programas visitados para concentrar a leitura, e estão, portanto, no tratamento dos dados.

Figura 3 - Linha do Tempo: a história da Sustentabilidade na AES



Fonte: elaborada pela autora.

Considera-se importante registrar o contexto percebido durante as visitas à sede da AES, por ser o ambiente onde a maioria das entrevistas foi realizada. Desde o primeiro contato com o grupo AES Brasil, a presença desta pesquisadora esteve direcionada à área de Sustentabilidade e Comunicação, localizada no 7.º andar de uma das torres de um moderno condomínio comercial de Barueri, São Paulo. A torre abriga ainda a Azul Linhas Aéreas Brasileiras e a Philips. A entrada é controlada, os elevadores são inteligentes e o visitante só acessa uma sala se estiver com o seu

cicerone, porém o ambiente é informal nos trajes e comportamento das pessoas. Cada andar tem uma área de refeições rápidas, como um café, cercada por salas de reunião e boxes com mesas para papos rápidos. Foi nas salas de reuniões e em um dos boxes que se realizaram as entrevistas com os profissionais da AES.

4.3 TRATAMENTO DOS DADOS

4.3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para este estudo utilizou-se basicamente da técnica de entrevista em profundidade. As entrevistas foram abertas, pautadas exclusivamente pelo empenho em compreender a forma como as ações de sustentabilidade são constituídas e mobilizadas nos diferentes tipos de agir dos sujeitos. As entrevistas foram, então, abertas sob o seguinte direcionamento: *fale sobre quando a sustentabilidade começou a fazer sentido para você na AES; sobre um fato considerado positivo ou um sucesso e sobre algo que é considerado um desafio a ser superado em relação à ação “em pauta”*.

Por meio da entrevista aberta é possível “[...] compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema [...] na linguagem do próprio sujeito” (GODOY, 2006, p. 134). Nesse sentido, segue-se a perspectiva interativa de Alasuutari (1995), apresentada por Godoi e Mattos (2006, p. 315), para observar o processo de coprodução da entrevista, ou seja, “[...] como sua interpretação e sua adaptação ao contexto particular são visíveis nas estruturas de interação ou nos conceitos que eles [entrevistador e entrevistado] usam”.

De forma complementar, foi realizada pesquisa em documentos de domínio público, como atas e relatórios, além de outras publicações em páginas da *Internet* do Grupo AES Brasil ou que citavam a empresa e suas ações, sendo aproveitados tanto materiais escritos quanto iconográficos, como vídeos postados no site (GODOY, 2006).

Os documentos trouxeram dados secundários, assim como as percepções desta pesquisadora durante as visitas técnicas.

As visitas técnicas foram fundamentais para o conhecimento do campo e o reconhecimento do contexto onde os sujeitos vivem e as ações são implementadas. Procurou-se observar o envolvimento dos empregados na promoção da mudança interna para a sustentabilidade, bem como seu reflexo sobre a atuação da empresa na comunidade. Dois projetos foram selecionados especialmente para que fosse possível obter essa visão.

Foi visitada a comunidade de Paraisópolis, localizada na zona sul da cidade de São Paulo, para conhecer a experiência do Projeto de Transformação de Consumidores em Clientes e a Casa Cultura e Cidadania em Osasco, localizada no bairro Colinas do Oeste, também conhecido como antigo Morro do Socó. As visitas também incluíam a possibilidade de entrevista em profundidade com um representante da comunidade ou de pessoa diretamente envolvida na prática local. Por questões de segurança e acesso às comunidades, ambas as visitas foram acompanhadas por um empregado do grupo AES Eletropaulo, empresa que atende a região. As impressões sobre os ambientes visitados e as informações sobre os projetos estão relacionados a seguir.

Ação 1 - Casa de Cultura e Cidadania

O projeto Casa de Cultura e Cidadania, diferente do que se entendeu, no início, é, na verdade, uma ação do Instituto Agires patrocinada pela AES Brasil por meio da Lei de Incentivo à Cultura, ou seja, isenção fiscal e não uma ação direta realizada pela empresa. Um representante do Agires acompanhou parte da visita e também forneceu informações sobre a ação. Por tratar-se de ação patrocinada, o desdobramento para uma entrevista em profundidade foi considerado desnecessário pela pesquisadora.

Quadro 8 – Casa de Cultura e Cidadania: resumo atualizado

Principal projeto social da AES Brasil, a Casa de Cultura e Cidadania promove atividades culturais e esportivas para crianças e jovens em sete unidades, presentes nos Estados de São Paulo e Rio Grande do Sul.

De segunda a sexta-feira são oferecidos cursos regulares de artes visuais, circo, teatro, dança e informática. Por atuar em comunidades com alta vulnerabilidade social, a Casa da Cultura e Cidadania também oferece cursos profissionalizantes e de geração de renda para adultos. Nos espaços também são realizados trabalhos de conscientização sobre o uso eficiente e seguro da energia elétrica e de recursos naturais, como a água.

A metodologia pedagógica foi desenvolvida por uma equipe multidisciplinar de curadores, de renome nacional e internacional, e o projeto é monitorado pela AES Tietê por meio de indicadores que auxiliam no acompanhamento dos processos e dos resultados que o projeto traz às comunidades.

Em 2014, 241.701 pessoas foram atendidas pelas atividades de cultura e esporte, apresentações e palestras realizadas nas unidades dos municípios na área da Tietê: Caconde, Barra Bonita, Lins e São José do Rio Pardo.

Fonte: AES BRASIL (2015) Um Grupo à Luz da Sustentabilidade

Em relação à visita, realizada no dia 28 de outubro de 2014, à Casa de Cultura e Cidadania de Osasco, a visão geral sobre o Projeto é que as unidades são alocadas em comunidades de extrema pobreza. Foi possível conhecer detalhes da estrutura física e da programação de atividades da Casa. O diálogo com profissionais e a observação dos trabalhos com as crianças foram esclarecedores. Foi permitido registro fotográfico, o qual está inserido no término dessa subseção (Figura 4).

A estrutura é ampla e adequada, com salões para as oficinas de artes e esportes. Há, também, laboratório de informática e um teatro onde são exibidos filmes e apresentadas peças montadas pelos próprios participantes da Casa. Há, ainda, atividades voltadas à geração de renda e formação técnica abertas à comunidade.

A unidade de Osasco atende 30 crianças, entre 6 e 17 anos, com diferentes atividades, tais como: capoeira, música, teatro, cinema e terapia. Uma biblioteca montada em um *contêiner* chamou a atenção logo na entrada da Casa. Repleta de livros, o equipamento é uma das principais atrações do cotidiano da entidade. Além da diretora, que nos atendeu prontamente e ofereceu atenção em tempo integral, no local trabalham 13 educadores e um monitor, os quais também foram ouvidos.

Pelo que se pode perceber, de modo geral, o ambiente é de muita insegurança. Entre as falas dos que acompanharam a visita destacam-se enunciados como: “as Casas estão em bolsões de pobreza”; “vale a lei do silêncio”; “se alguém vier aqui pedindo para baixar as portas às três da tarde, baixo e mando todo mundo embora”. O maior desafio citado pelos envolvidos é a construção de “uma identidade com a comunidade”. “Isso aqui é deles!”, comenta um dos empregados da Casa.

A entidade também atua envolvendo membros da comunidade em oficinas, como a de “conscientização sobre riscos com energia e consumo consciente e seguro”. Nessa, há a participação direta de profissionais da AES, patrocinadora e mantenedora da entidade.

Há, ainda, a formação de jovens aprendizes entre 15 e 22 anos, numa parceria com a Associação Bandeirantes. Segundo a diretora, 80% dos jovens que passam pela formação são absorvidos pelo setor Administrativo da AES. A Casa de Osasco foi fundada em 2009. Em 2008, foram criadas a Casa em Diadema e em São José de Caconde.

O projeto é uma parceria com prefeituras municipais, que absorvem custos do espaço e as contas mensais de água, luz, telefone, internet e zeladoria. O Grupo AES patrocina cada Casa por meio de renúncia fiscal da Lei Rouanet, do Governo Federal. O gerenciamento é feito pelo Instituto Agires, que emprega 300 pessoas em diferentes projetos. Um representante do Agires foi enviado especialmente para colaborar com a presente pesquisa. Segundo esse representante, há outras seis casas, incluída a de Novo Hamburgo (Rio Grande do Sul) as quais dependem da parceria das prefeituras. O total de 4.500 crianças são atendidas com atividades de contraturno, com a exigência de desempenho comportamental e rendimento escolar.

Os números dos projetos são mensurados periodicamente. É mensurado o impacto na comunidade, no aspecto social. O representante do Agires afirma que o “retorno de marca” é garantido e que se está constantemente em busca de novos patrocinadores e parcerias com o poder público.

Figura 4 - Mosaico de Fotos: Casa Cultura e Cidadania de Osasco



Fonte: Elaborada pela autora. Fotos da autora.

Ação 2 – Projeto de Transformação de Consumidores em Clientes

O Projeto de Transformação de Consumidores em Clientes estrutura-se, segundo o seu idealizador e atual gestor, em cinco pilares de sustentação, aqui resumidos em: (1) Construir Relacionamentos, que se consiste em reconhecer o sujeito na sua cultura, criar uma identidade e uma relação de credibilidade; (2) Relação Comercial, que exigiu mudança de hábito para o consumo regular, conseguida, basicamente, com o esclarecimento quanto aos direitos e deveres do cliente (pode-se dizer que houve o resgate da educação para cidadania); (4) Adequar tecnologias, com foco na inovação do padrão de entrada de energia que foi adaptado, às mudanças nas redes para torná-las mais seguras contra “gatos” e consequentes acidentes. Este foi um ponto de grande resistência interna. (5) Programa de Eficiência Energética, proposto pelo Governo Federal, com vistas ao desenvolvimento socioeconômico das comunidades, que consiste, basicamente, na concessão de desconto em conta.

O objetivo maior é a regularização das ligações de energia elétrica em comunidades de baixa renda e ampliar seu nível de cidadania, além de estimular uma cultura de consumo eficiente e seguro. Nesse sentido, há um trabalho de educação, aliado a ações de eficiência energética, tais como a reformas das instalações elétricas internas de residências previamente identificadas e substituição de equipamentos, como lâmpadas incandescentes por fluorescentes compactas, geladeiras em estado precário por modelos eficientes (com o selo Procel A) e chuveiros inteligentes.

Quadro 9 – Transformação de Consumidores em Clientes: resumo atualizado

Lançado em 2004, o Programa Transformação de Consumidores em Clientes tem múltiplos objetivos: regularizar as ligações informais de energia elétrica, estimular uma cultura de consumo eficiente e seguro, evitar perdas anuais com o desvio de eletricidade e ampliar o nível de cidadania das comunidades de baixa renda da área de atuação das distribuidoras do Grupo em São Paulo e Rio Grande do Sul.

Para criar um ambiente de negócios favorável em regiões mais carentes, a AES Brasil dedicou-se a estudar a cultura e as aspirações dessas populações, a identificar lideranças locais e a construir uma logística especial, que levasse em conta a infraestrutura precária e a violência desses locais.

A companhia também trabalhou com as prefeituras para que as casas ganhassem um endereço oficial que constaria na fatura. Essa regularização permitiu que essa população obtivesse um comprovante de residência e ampliasse sua cidadania, ganhando acesso a direitos que antes ficavam comprometidos, como a abertura de conta em banco ou a aquisição de bens pela internet.

A empresa também conseguiu mostrar que o pagamento da conta de luz traria vantagens, ao garantir uma fonte estável de energia, reduzindo, por exemplo, a ocorrência de queima de computadores e eletrodomésticos por curto-circuitos e acidentes devido a incêndios.

O diálogo com os interlocutores locais foi essencial para o sucesso da empreitada. A AES Brasil precisava do seu respaldo para ter um acesso permanente e seguro a essas populações. Era preciso construir um relacionamento sólido e com credibilidade.

Nestes dez anos, a AES Brasil investiu R\$ 500 milhões nesse projeto. Cerca de 647 mil famílias - 2,6 milhões de pessoas em 1.500 comunidades - tiveram suas ligações regularizadas. O programa ainda precisa regularizar a situação de 170 mil famílias em pelo menos 500 comunidades.

Fonte: AES BRASIL (2015) Um Grupo à Luz da Sustentabilidade

A visita à Comunidade de Paraisópolis, realizada no dia 29 de outubro de 2014, teve como destino a sede da Associação de Moradores e do Comércio de Paraisópolis, onde foi realizada a entrevista com uma das lideranças da comunidade. No entanto, foi possível observar um pouco da rotina da comunidade no deslocamento em dois diferentes percursos entre a entrada e saída de Paraisópolis.

De acordo com a liderança que nos recebeu, a comunidade de Paraisópolis começou a se consolidar na década de 1970, na época, já com mais de 30 mil moradores. O começo, no entanto, tem a ver com as obras do Estádio do Morumbi e

dos hospitais Israelita e Albert Einstein, nos anos de 1950, com a vinda de muitos nordestinos para trabalhar nas obras, que não tinham onde morar. Em plena ditadura e uma ação repressiva dura, a organização dos moradores era uma questão de sobrevivência. Em 1977, pouco antes da associação ser fundada, foi instalada a primeira escola estadual e, em 1987, foi instalada a primeira unidade básica de saúde, que foi a única até 2005, quando a população somava 80 mil pessoas.

Hoje, Paraisópolis tem 100 mil moradores, 13 escolas estaduais e municipais, um centro de educação unificada, que reúne piscina, quadra, creche, ensino infantil e ensino fundamental. Tem também escola técnica estadual e outros equipamentos que estão sendo instalados.

O prédio atual da Associação de Moradores e do Comércio de Paraisópolis tem como anexo uma agência do Banco do Brasil, que chama a atenção tanto quanto uma agência de viagens, em frente. Soube-se que havia um comércio de drogas em pleno funcionamento, no final da manhã da quinta-feira, quando a visita ocorreu. O alerta foi emitido pelo empregado da AES que nos acompanhava e que nos orientou a enquadrar na foto apenas a fachada do prédio da associação.

Ao adentrar, recepcionistas anunciaram a nossa visita e, imediatamente, a entrada na Associação foi permitida. Tudo pareceu bastante organizado e o serviço ágil. Nos corredores observou-se a sede de uma emissora de rádio comunitária e um jornal. Cartazes anunciam vagas da agência de empregos da própria associação e aulas de diferentes modalidades esportivas. Foi possível ouvir a música da aula de balé.

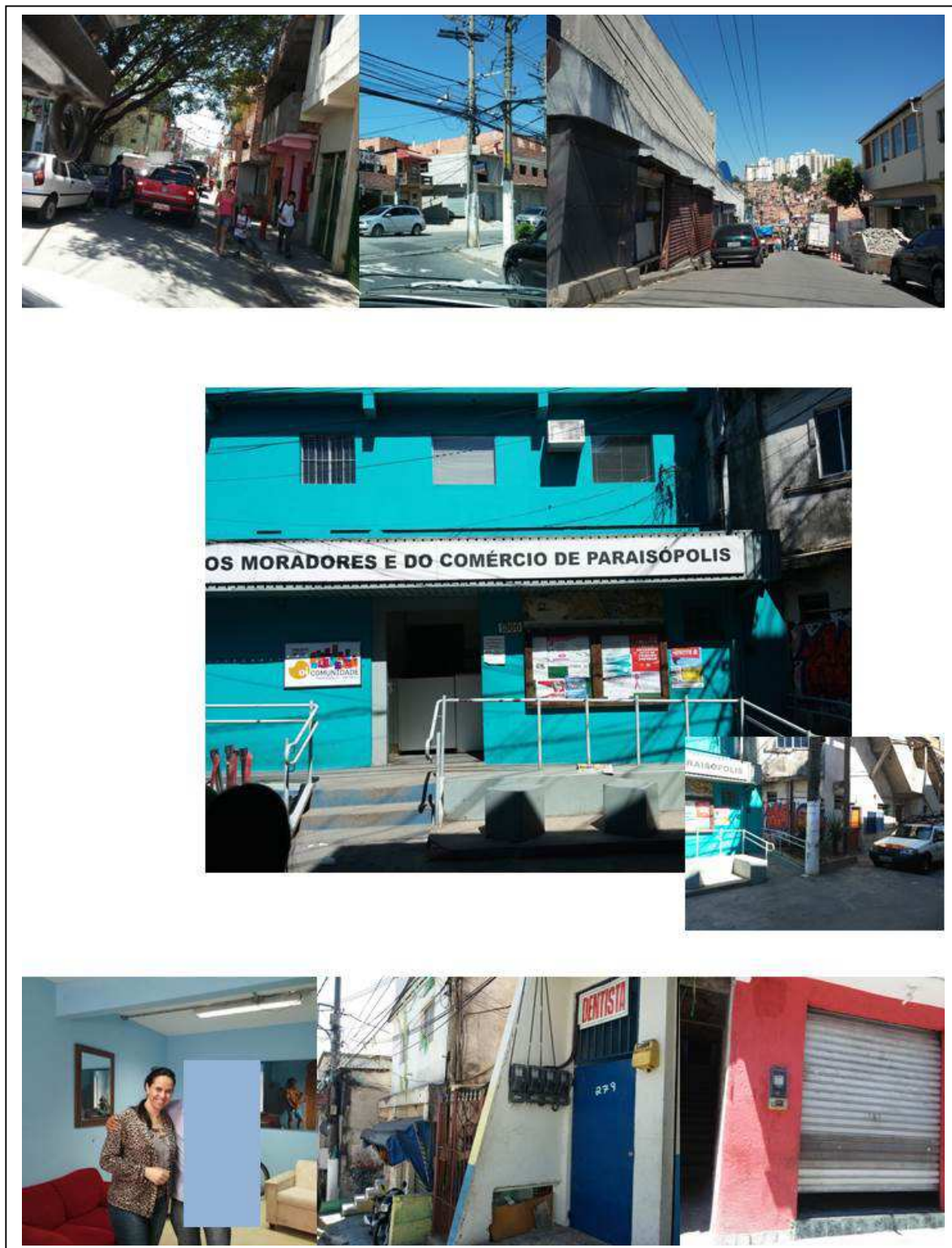
Um jovem com menos de 30 anos de idade é uma das principais lideranças da Associação. Abrindo a porta da sala da presidência, oferece um café e um lugar ao lado dele no sofá para um bate-papo sem qualquer censura, permitindo, inclusive o uso do gravador. Com formação universitária, ele revela-se um líder que nasceu do movimento estudantil, dentro do grêmio da Associação. No decorrer da entrevista mostra-se significativamente politizado. A conversa foi interrompida, rapidamente, e apenas uma vez por uma funcionária que procurava por um documento na sala; depois nada mais interferiu a narrativa. Sem deixar de comentar sobre nada, a entrevista

terminou com um registro fotográfico amistoso e a entrega de alguns exemplares do jornal da comunidade para pesquisa documentária.

Painéis fotográficos chamam a atenção na sala. Segundo o entrevistado, são de um fotógrafo que registrou o interior das casas da comunidade. O trabalho destaca, sobretudo, a presença humana, e resgata a preocupação estética, apesar da cultura de deixar a parte externa das casas só no reboco, por dentro tudo é muito colorido, cuidado e decorado.

Após a visita e entrevista, pelas ruas da comunidade observam-se crianças uniformizadas saindo da escola, de mãos dadas com um responsável; carros novos e casas com aparelhos de ar condicionado, devidamente instalados. Comércio e prestadores de serviço de ramos variados para atender “uma cidade de 100 mil habitantes”. O trânsito é um tanto complicado, para quem é de fora. Seguindo instruções do empregado da AES, foram feitos alguns poucos registros fotográficos, capturando-se o cotidiano de Paraisópolis, especialmente dos medidores de energia, nova tecnologia instalada pelo Programa pesquisado. As fotos dessa visita estão na Figura 5

Figura 5 - Mosaico de Fotos: Paraisópolis



Fonte: elaborada pela autora.

Trazendo-se sujeito e contexto, que são tão caros nesta pesquisa, neste momento, registra-se a voz do sujeito que viabilizou o deslocamento e a visita à comunidade. O empregado da área técnica da AES Eletropaulo, com 34 anos de empresa, foi extremamente generoso ao compartilhar conosco alguns desafios de sua carreira. Ele falou a respeito dos trabalhos especialmente ligados ao atendimento de “áreas de risco” como Paraisópolis; destacou as mudanças promovidas pelo Programa Transformação de Consumidores em Clientes, que já “foi implantado em 1.600 comunidades”. Fez questão de ressaltar como o contexto do seu trabalho era antes do Programa: “Em 1998, nas favelas, a gente só cortava. Não tinha benefício nenhum”. O empregado da AES Eletropaulo destacou, ainda, a implementação do programa de Eficiência Energética, que prevê a reforma das instalações elétricas das casas e a substituição de equipamentos elétricos e eletrodomésticos. Ele também citou o programa Tarifa Social, ambos com reembolso do Governo Federal.

Sobre os ganhos do Programa, ele afirmou que o resultado percebido por sua equipe técnica é a realização de “menos intervenções, manutenções na rede onde antes os moradores faziam gatos. Isso afetava o cliente regular”, ressaltou. Ele quis dizer que, além dos transtornos com o consumidor irregular, a repercussão entre os que pagavam em dia era grande, pois era necessária uma parada no fornecimento de várias quadras para fazer adequações na rede de alta tensão e eliminar as ligações irregulares descobertas.

Demonstrando senso de pertencimento ao Programa e orgulho na prestação de serviço dentro da iniciativa, o empregado da AES Eletropaulo mencionou que a experiência “em favelas” é apontada como referência pela Aneel. “Recebemos visitas de gente de todos os Estados até da Amazônia”, comentou sobre visita de *benchmarking* que acompanhara recentemente.

Convém registrar, ainda, que ao término do segundo dia da agenda, 29 de outubro, uma matéria veiculada no Jornal Nacional, da Rede Globo, noticiou a morte de avó e neta em incêndio em uma comunidade da zona leste de São Paulo. A possível causa do incêndio são instalações elétricas irregulares, ou seja, o gato. O vídeo evidenciou um ganho de qualidade de vida que também apareceu no relato dos entrevistados ligados ao Programa. As imagens da matéria veiculadas no mesmo dia da

visita a Paraisópolis tornaram mais evidente o risco de morte por descargas elétricas e incêndios aos quais estão expostos os sujeitos consumidores irregulares.

Após visita e de posse da gravação da entrevista em profundidade com uma das principais lideranças de Paraisópolis, o caso emergiu como exemplar, especialmente por permitir a descrição e compreensão de diferentes elementos da racionalidade em Habermas. Ficou claro para nós que a entrevista com o executivo da AES, fundador e gestor do Projeto, traria informações relevantes para o estudo. E após a entrevista com o executivo, o Projeto tornou-se uma das ações mais interessantes da pesquisa.

4.3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS COLETADOS

As entrevistas em profundidade tiveram uma média de 50 minutos e foram gravadas em equipamento digital, com a autorização prévia dos entrevistados, conforme orientam Godoi e Balsini (2006). Os áudios foram integralmente transcritos e tornaram-se textos, analisados quanto ao conteúdo, estilos e expressões singulares de cada sujeito.

As primeiras percepções, após as entrevistas com profissionais da AES Brasil, trazem o valioso empenho de cada sujeito diante de sua missão na implementação da sustentabilidade na empresa. Foi possível observar certa tensão entre a racionalidade instrumental e a comunicativa diretamente atrelada às suas missões e funções. Assim, numa pré-análise, um dos casos segue a racionalidade instrumental, pelo fato da missão atender interesses de *stakeholders* e ganhar pontos em premiações e bolsa de valores. Esse é o caso da comunicação de indicadores de sustentabilidade, com os quais a empresa procura atender expectativas do mercado. Há, também, o esforço de construir a realidade organizacional colocando-se a sustentabilidade como um valor e um novo jeito de fazer negócios. Trata-se do empenho em reunir profissionais para discutir e informar sobre as metas e compromissos da sustentabilidade, no Projeto de Educação para a Sustentabilidade. O Projeto de Transformação de Consumidores em Clientes evidencia a mudança na

concepção da racionalidade e na visão sobre o sujeito como requisito essencial do sucesso da ação que completa 10 anos, de forma consolidada e reconhecida como *benchmark* para a Aneel e a AES Corp.

A ordem de análise das entrevistas deu-se da seguinte forma: o idealizador e gestor do Programa Transformação de Consumidores em Clientes (E1); uma das principais lideranças da comunidade de Paraisópolis, uma das primeiras a ser contemplada pelo projeto de regularização de ligações (E2); o gestor do projeto de Educação para a Sustentabilidade com o Público Interno (E3); e o profissional responsável pelo processo de Comunicação de Sustentabilidade e Indicadores (E4).

Pode-se dizer que a ordem de análise seguiu o grau de importância e revelação. Ao final, forma-se uma linha de tensão, que tem num extremo a racionalidade comunicativa e noutra a racionalidade instrumental.

Como procedimento de interpretação dos discursos revelados nas entrevistas em profundidade, utilizou-se a análise qualitativa contemplando-se a base teórica apresentada nesta dissertação. Inicialmente envidaram-se esforços para contemplar a sustentabilidade como um contexto na organização. O tema “Sustentabilidade – conceito e fase de implementação” emergiu do campo, traz a questão conceitual e mostra como ocorre a implementação desta abordagem, na concepção particular de cada entrevistado.

Tendo como prerrogativa compreender as racionalidades em Habermas, conforme Quadro 5 (página 62), houve empenho em descrever as características da racionalidade encontrada nas ações de sustentabilidade da AES Brasil, as quais permitem observar e compreender as manifestações de racionalidade nas ações e seus impactos na realidade comunicativamente construída. Inicia-se, na realidade, com o contexto de busca da sustentabilidade, como: i) Sustentabilidade: conceito e fase de implementação. Destacam-se como características: ii) a “Visão do Sujeito: objeto ou sujeito emancipado”, a partir dos sentidos construídos nas diferentes relações com empregados, acionistas, consumidores/clientes, entre outros públicos; iii) as “Práticas de Comunicação”, que dizem respeito, por exemplo, à prática de distorção comunicativa ou do diálogo na construção e interpretação de realidades; e, iv) “Objetivos das Ações”, para demonstrar mais claramente a busca por êxito ou pelo entendimento.

i) Sustentabilidade: conceito e fase de implementação

O trabalho de sustentabilidade no Grupo AES Brasil foi-se ampliando a partir da concepção e ações de responsabilidade social iniciadas no início primeiros anos do terceiro milênio. A transição aconteceu a partir da abordagem das lideranças, dos empregados e, posteriormente, continuou sendo trabalhada com outros públicos. Entre 2007 e 2014, com a criação da Plataforma de Sustentabilidade da AES foram intensificados os esforços para a educação interna. Foram feitos trabalhos como sessões de *coaching* e *workshops*, porém esbarrou-se na rotatividade intensa das lideranças. O trabalho avançou a partir da formação de grupos multidisciplinares para discutir os temas e compromissos do Planejamento Estratégico Sustentável, abordados na unidade de análise.

Os entrevistados demonstraram ter igual conhecimento a respeito do conceito de sustentabilidade referido nas entrevistas o *Triple Bottom Line*, ou seja, a visão da busca do equilíbrio entre o pilar econômico, o social e o ambiental, em cada ação. Acredita-se que o conceito citado, textualmente, por alguns dos entrevistados tenha sido objeto de trabalho de consultoria e de reflexões da alta liderança, e é uma linha de raciocínio básica para a prática de sustentabilidade. A questão que se apresenta, na visão de um pesquisador do ambiente AES, é o quanto os sujeitos, em suas ações, extrapolam a visão desse conceito básico, primeiramente em práticas, que, conquanto, individuais, promovem, ao longo do tempo, a troca e o aproveitamento das experiências. Práticas que permitam o amadurecimento da visão institucional sobre sustentabilidade. Então, busca-se refletir sobre a identidade da AES no contexto da sustentabilidade organizacional.

Na percepção dos sujeitos sobre a fase de implementação da sustentabilidade na AES houve variações discursivas, que revelam como positiva a transgressão dos discursos padronizados. Notou-se que o grau de conhecimento dos sujeitos promoveu diferentes movimentos na organização, rumo a novos patamares relacionados a sustentabilidade e a novas realidades. Por exemplo, o E1 e o E3 consideram que são necessários avanços, enquanto o E4 opina, em relação a outras empresas do mercado, o Grupo AES está num patamar mais elevado. Compreende-se que as opiniões divergentes são produtos naturais de uma organização que pretende

tornar a sustentabilidade um valor, incorporando-a a sua cultura, porém, na questão conceitual, as variações aparecem de forma reduzida.

O E1 apresenta a sustentabilidade alinhada ao conceito do *Triple Bottom Line*, entretanto ainda a noção de territorialidade, na identificação contextual dentro do Projeto Transformação de Consumidores em Clientes. A expressão “pacote de soluções”, muito utilizada pelo entrevistado, indica a necessidade de atender os anseios e as condições estruturais e culturais da comunidade. Nesse sentido, o pacote incluiu inovação tecnológica como solução de medição da energia inédita e mostra o empenho e o investimento na relação comercial com aquele perfil de clientes. Sem dúvida, o que o E1 quer dizer com “pacote de soluções” extrapola o equilíbrio dos pilares econômico, social e ambiental que ele associa ao conceito de sustentabilidade.

Um ponto a destacar é a flexibilidade que o conceito de sustentabilidade apresenta para o E1, o qual tem a “visão de acesso” a um produto ou serviço como uma prerrogativa de uma empresa sustentável, ou seja, é de responsabilidade da organização criar condições para esse uso, o que permite pensar sobre a responsabilidade no agir e conseqüentemente na entrega daquilo que se promete. São as ações pensadas dentro dessa visão que lhes permite, ao longo do tempo, a condição de serem sustentáveis. Ainda pode-se compreender que qualquer ação precisa ser baseada em um valor, ou seja, tratada na sua essencialidade. Nesse sentido, como afirmou o E1, ações desenvolvidas anteriormente não tiveram sucesso por não terem proporcionado esse acesso ao consumidor.

Os posicionamentos relativos à territorialidade e entrega do produto/serviço ficam evidenciados em diferentes falas:

Na realidade, sob o ponto de vista da sustentabilidade - que não é um conceito tão novo - dar acesso a um produto ou serviço é criar condições para que as pessoas possam consumi-lo, qualquer que seja sua condição social, econômica ou sua localização geográfica. O conceito envolve muito mais que uma questão de logística, envolve muito mais uma questão de capacidade de pagamento por aquele produto ou serviço. Então, essa visão de acesso tem que ser mais ampla dentro de uma empresa que pensa como uma empresa sustentável (ENTREVISTA DE E1).

Os contextos que a AES vivencia em seu cotidiano levam a relacionar sustentabilidade com cultura, pois para E1 a sustentabilidade exige mudança de cultura, até mesmo na forma de se manter a relação com o cliente. E1 ainda se deparou com a resistência de outros empregados do Grupo para articular essa mudança. Ele conta:

Meu primeiro desafio foi ter que mudar essa cultura dentro da organização. Mostrar uma nova forma de criar um **pacote de soluções** para levar energia para essas comunidades, ações que não eram muito comuns dentro de uma concessionária de distribuição. Isso, evidentemente, criou uma resistência interna muito grande” (ENTREVISTA DE E1, grifo nosso).

É interessante observar que o pensamento sustentável tem sua marca desde a concepção do Projeto. O E1 vê a sustentabilidade incorporada tanto ao pensar quanto ao agir e chama a atenção para o grau de conscientização dos demais sujeitos da AES. Percebe-se um movimento, compreendido em sua totalidade como sustentável, o qual pode levar a outros movimentos organizacionais. O pensar e o agir reflexivos dos sujeitos podem promover a mudança efetiva no ambiente organizacional emergiu no estudo desta ação. Demandas que tornam os sujeitos mais habilitados para desenvolver suas atividades e compreender o valor de suas ações, podem elevar o nível de maturidade desses sujeitos quanto à sustentabilidade entendida como prática. Compreendida, assim, como um valor a sustentabilidade tem a prerrogativa de ser natural, de fazer parte da cultura de transformação do agir da AES. Em relação ao processo de mudança promovido, a partir do Projeto Transformação de Consumidores em Clientes, que vem sendo realizado na AES, há 10 anos, o E1 comenta:

Nós levamos essa proposta com um pacote de soluções. Então, o sucesso que a gente conseguiu dentro projeto e o que o fez um case muito forte dentro da organização, foi, talvez, por ele ter sido o primeiro. E, até hoje, ele é o mais completo, não com uma solução única, mas com um **pacote de soluções** onde se pensou na questão social, na questão ambiental e na questão econômica. Como é que a gente consegue desdobrar isso? Como é que a gente consegue transformar esse projeto de fato numa relação ganha-ganha, coisa que muita gente fala, mas que poucos conseguem criar de fato; e, como é que a gente conseguiria equilibrar esse processo? (ENTREVISTA DE E1, grifo nosso).

No decorrer da entrevista o E1 deixa transparecer uma preocupação também enraizada também nas ações da AES, a de levar informações e atender os interesses de seus *stakeholders*. Aqui, o E1 torna clara a busca do equilíbrio no atendimento dos diferentes interesses.

Primeiro, com as pessoas do lado de cá da empresa, a gente teria que atender a expectativa de gerar receita [...], inclusive, rentabilidade. Preservar a questão econômica, que é uma questão super importante, evidentemente. Do lado da sociedade, a gente teria que criar um processo de inclusão social e de formação de cidadania. (ENTREVISTA DE E1)

Observou-se a busca de equilíbrio entre os pilares do *Triple Bottom Line*, porém ressaltando-se, porém, inicialmente, o aspecto econômico. Evidencia-se, por outro lado, o pilar social, por exemplo, na implementação do programa federal de incentivo à redução do consumo de energia, com a possibilidade de substituição de equipamentos e eletrodomésticos. A adoção do programa de regulação federal teve como base o relacionamento com os moradores de comunidades de baixa renda, instituindo-se novas normas com condições para que os sujeitos pudessem, por eles próprios, acompanhar a evolução de seu consumo, no que diz respeito a economia de energia, e se tornar responsáveis pelas suas atitudes. O E1 explica em sua fala as condições de análise anteriores ao novo método e como se deu o trabalho de acompanhamento da AES durante o processo:

[...] o pilar do Programa de Eficiência Energética. Não adianta você mudar o padrão de consumo de uma pessoa, se ela tem hábitos de consumo que ela não tem condições de administrar, com determinados equipamentos ineficientes. Então, a gente fazia um grande diagnóstico, e tomava todas as ações possíveis e viáveis para ajudar a pessoa a reduzir o consumo via substituição de equipamento. [...] E a gente fez uma série de outras ações de eficiência energética, de maneira que a gente conseguia ajudar as pessoas a reduzirem o consumo de energia, sem que ela tivesse que mudar, assim, radicalmente a condição de vida dela (ENTREVISTA DE E1).

Pode ser observado, ainda, na fala do entrevistado do E1, que há o entendimento da sustentabilidade e o respeito ao contexto social do consumidor, que, por exemplo, em razão da localização de sua residência, necessita de iluminação artificial 24 horas por dia. Ficou demonstrado que não há uma única solução para a prática da sustentabilidade.

Porque têm pessoas que moram em casas, que a casa fica numa viela tão escura, que a luz fica ligada 24 horas por dia. Não adianta você falar para essa pessoa desligar a luz. Como é que eu vou desligar a luz? Se ela apagar a luz, ela fica no escuro dentro de casa, porque não tem iluminação natural. [...] Então, isso ajudou muito na sustentabilidade do projeto.” (ENTREVISTA DE E1)

O E1 completa e demonstra mais claramente o ganho social efetivo que a comunidade recebeu com o Programa:

O próprio fato de levar energia com qualidade ele já trouxe incentivo a uma série de situação ações, como, por exemplo, pega o desenvolvimento de micro atividades econômicas que nasceram, de lojas pequeno e médio porte passaram a se instalar nas comunidades, porque elas já tinham condição de ter energia com qualidade para poder operar e as pessoas também passaram a ter atividades microeconômicas dentro de casa. Tem gente de começou a lavar e passar, fazer doce e ela passou a ter condição de comprar eletrodoméstico para desenvolver essas atividades. Porque, antigamente, com as ligações clandestinas as pessoas não pagavam a conta de energia, mas não tinham condições de ter bons eletrodomésticos. Então, se você ligasse um micro-ondas, chegava a pegar fogo na instalação elétrica e queimava todos os equipamentos. Os equipamentos eletrônicos são muitos sensíveis a tensão. Então, eles perceberam que, por outro lado, tendo acesso a energia com qualidade e segurança, não só ele tem direito se algum defeito acontecer, mas ele passa a ter acesso a determinados bens que não só dá qualidade de vida para a família, como dá oportunidade de gerar receita (ENTREVISTA DE E1).

Com 20 anos de trabalho na Eletropaulo, o E3 conta que a implementação da sustentabilidade na AES deu continuidade às ações de Responsabilidade Social. Houve apenas um rearranjo quando Luciana Alvarez assumiu a gerência de Sustentabilidade e Gestão da Marca, logo depois que Britaldo ingressou na presidência do Grupo. Na fala de E3, observam-se a evolução, o engajamento e a transição para uma visão mais ampla de atuação:

Na época eu comecei a trabalhar ainda com os indicadores Ethos. Foi um desafio muito bacana porque a gente conversando com as áreas a gente tentava descobrir como a gente poderia melhorar os processos e aumentar a nossa adesão aos indicadores Ethos. Hoje a gente tem uma adesão bem alta, de 98%. Indicadores Ethos na época era algo em torno de 53% ou 54% uma coisa

assim. E foi um trabalho muito interessante de engajamento interno e a gente foi crescendo e entendendo que a RS já era muito coisa que demandava bastante, mas que, o que o mercado estava discutindo (atualmente) já era uma coisa um pouco além, que era a questão da sustentabilidade, o *Triple Bottom Line* (ENTREVISTA DE E3).

O E3 mostra claramente os caminhos para um novo patamar, de maneira organizada e consciente dentro da empresa. Percebe-se um movimento de mudança que começou pela alta liderança e se estendeu para outros *stakeholders*.

A gente começou a desenhar nossa Plataforma de Sustentabilidade, lá em 2008-2009, contratamos uma consultora, que nos ajudou a definir o que era sustentabilidade para a AES de fato. Qual o nosso desafio na sustentabilidade e qual era o nosso compromisso em sustentabilidade. A gente começou, então, a conversar com a alta liderança, para descobrir com eles o que entendiam do tema, o que eles achavam que a gente poderia assumir como Plataforma e a gente conversou também com outros *stakeholders*, com clientes e com fornecedores. A gente chegou aos cinco temas da nossa plataforma e aos temas transversais, um deles a Educação para a Sustentabilidade. (ENTREVISTA DE E3).

O E3 também percebeu os empregados opunham resistência à implementação da sustentabilidade e afirma acreditar que esta resistência está sendo superada porque se chegou ao entendimento de que a sustentabilidade como valor faz o indivíduo pensar de maneira diferente as ações do dia a dia. O E3 acredita no engajamento das pessoas que foram envolvidas pela ação de Educação:

[...] acho que todo mundo já entende, hoje, que a sustentabilidade é necessária. O que é diferente do que quando a gente começou a falar do tema, eles tinham muita dúvida. Eles demonstraram muita surpresa de saber que sustentabilidade tem a ver com o negócio. [...] não é só abraçar árvore. Então quando eles viram que tinha aspectos de negócios, financeiros inclusive, eles começaram a abrir um pouco a cabeça e entenderam que tinha a ver com eles (ENTREVISTA DE E3).

Ao mesmo tempo que fala em superação de resistências, E3 coloca os desafios atuais e futuros e cita a “rotatividade de lideranças”, como algo que prejudicou a evolução do processo. Ele revela que a disseminação do conceito tem sido feita como

um “efeito cascata” (como colocara Luciana Alvarez no primeiro contato com a organização), da liderança até a base ou chão de fábrica, e que ainda não se alcançou esse patamar. Diversas ações vêm sendo empreendidas dentro do processo de educação ou disseminação, partindo-se do questionamento reflexivo sobre

O que a sustentabilidade tem a ver com você, onde você pode contribuir mais ou onde você pode se sentir prejudicado com o tema? Foi uma etapa muito interessante. Fizemos isso em 2011, 2012 e 2013. Como a alta liderança tem certa rotatividade, você tem que estar sempre ali acompanhando de perto. O que a gente percebe, é que hoje, olha esse tema com estranheza, ninguém mais pergunta se precisa fazer sustentabilidade, sabe que é dado e tem que fazer. Você pensa sempre no como (ENTREVISTA DE E3).

Entre os desafios que o E3 encontra, no momento, para levar a sustentabilidade até a base, está o corte de verbas. Citando o cenário de regulação do setor de energia, com a necessidade de cortes em investimentos e de adequações orçamentárias, o E3 considera que a manutenção dos projetos e das ações de sustentabilidade mostra, além do engajamento das pessoas, o sucesso do processo. Nas palavras do E3 “os líderes entendem que é necessário” manter-se firme no caminho de implementação da sustentabilidade como um valor organizacional. Ele, porém, parece ressentir que esse processo está complicado há mais tempo, deixando ocultar outros fatores que possam ter contribuído para que o processo não avançasse como se pretendia.

E nesse desafio, esse cenário maluco da regulação do setor Elétrico não facilitou em nada as coisas. [...] nesse processo mais crítico, a empresa tem que fazer cortes, que se reestruturar e repensar o modo de fazer as coisas, a sustentabilidade não foi abolida. A sustentabilidade tá lá, os líderes entendem que é necessário e tem que fazer. Por isso eu acredito que foi um grande sucesso essa parte do engajamento. Mas o desafio que a gente tem pela frente, uma coisa que a gente gostaria de ter feito com mais amplitude, desde o começo, é o engajamento da base” (ENTREVISTA DE E3)

O incentivo ao envolvimento dos empregados nas ações de sustentabilidade da AES também pode ser percebido no empregado que acompanhou a visita ao projeto

Casa de Cultura e Cidadania. Após a visita, ele apresentou outras ações desenvolvidas pela AES a partir de vídeos do Portal da Sustentabilidade. É visível o orgulho que esse sujeito tem por pertencer ao quadro e ver o incentivo ao trabalho voluntário entre os empregados para ações de sustentabilidade, fora do horário de expediente, como no caso da ação de conscientização que aconteceria no Parque Vila Lobos, por ocasião da Virada Cultural de São Paulo, naquele final de semana de outubro de 2014. Com essas informações, vê que as práticas sustentáveis estão inseridas no cotidiano da organização.

Ainda pautando-se pela imposição de cortes orçamentários em decorrência do Marco Regulatório do Setor Elétrico, o E3 revela que foi necessário um rearranjo das ações de educação interna para a sustentabilidade, especialmente em 2014:

Então o desafio hoje foi a gente redesenhar essa proposta de engajamento e de governança da plataforma. [...] a gente teve que refazer e aprender com a gente mesmo durante esse último ano. Mas acho que agora a gente tá num caminho interessante, novamente. Conseguimos rediscutir com todo mundo, inclusive, com a alta liderança. Hoje, inclusive, tá sendo o relançamento dessa nova estratégia tanto da organização, do ponto de vista de negócio, mesmo, mas a sustentabilidade mesmo que deu um passo a mais em vista do que era antes. Porque, em 2012, a gente lançou a plataforma em paralelo com o nosso mapa estratégico, com os cinco temas da plataforma. Hoje a gente conseguiu juntar isso tudo. Agora, são só os quatro direcionadores estratégicos, que já contemplam os desafios da sustentabilidade. Então, hoje os desafios estão mais aderentes (ENTREVISTA DE E3)

O E3 rejeita o rótulo de “empresa sustentável”, mas afirma “com toda certeza, a AES tem realmente práticas e é mais sustentável que a maioria das empresas”, inclusive dentro do mesmo setor de atuação. Num exercício reflexivo, considera que a expressão “empresa sustentável” não cabe à AES, pois entende que é preciso ter cuidado para utilizá-la na rotulação de qualquer outra empresa. O desafio é o amadurecimento conceitual e a implementação de mais ações.

[...] esse é um termo que a gente tem evitado usar. Porque a gente acha que, para a empresa ser sustentável no todo, ela teria que nascer sustentável. Já nasce com aquele conceito sustentável. A Eletropaulo, por exemplo, é uma empresa que tem

mais de 100 anos. É muito difícil você mudar uma atividade. É tudo muito grande, é tudo muito complexo. Ou é demorado ou é caro, ou envolve muita gente. Então, não é uma atividade fácil de você fazer qualquer transformação. A gente tem buscado falar é que é uma empresa que tem adotado cada vez mais, práticas sustentáveis (ENTREVISTA DE E3).

Contrariando a preocupação do E3, o E4 afirma que o Grupo AES está em uma fase avançada de implementação da sustentabilidade: “[...] pra mim, tá no nível das empresas nacionais mais maduras” e argumenta que “têm vários indicadores pra medir isso, desde a presença no ISE, desde 2005/2006. Aí, você tem vários prêmios que reforçam isso.” A fala do entrevistado, sujeito que ingressou na AES no final do primeiro semestre de 2014 e que atuou por seis anos como consultor de empresas dentro do tema sustentabilidade anteriormente. Ele reitera sua posição dizendo que “[...] tem vários sinais vindos de fora, dizendo que a empresa tá sendo pioneira, como com o relato integrado, se diferenciando, tentando incorporar elementos novos de gestão”.

Sobre a “fase mais madura da empresa”, E4 indica a construção da Plataforma de Sustentabilidade da AES, porém, ao mesmo tempo, revela que a superação de uma fraqueza recentemente:

foi uma mega evolução para a empresa ter construído a plataforma e ter definido prioridades, metas, enfim, ter mobilizado a empresa inteira em torno dessas metas, mas o que sempre foi o dilema e, talvez, a fraqueza da Plataforma foi ela estar separada da estratégia da empresa.[...] nessa discussão do novo planejamento estratégico, isso foi decidido: que não haveria mais uma Plataforma de Sustentabilidade (ENTREVISTA DE E4).

A nova fase da AES, no tocante à implementação de ações sustentáveis, está efetivamente no processo de *organizing*, ou seja, no modo como fazer negócio, no modo como as atividades do cotidiano são pensadas e praticadas, sendo o presidente do Grupo no Brasil o maior incentivador da incorporação da sustentabilidade como um valor na cultura e no jeito de fazer negócio. Havendo participado de uma reunião sobre o novo planejamento no dia anterior a sua entrevista o E4 revela, ainda:

[...] desde o último ciclo 2012-2016, era Planejamento Estratégico Sustentável, até para conversar mais com a Plataforma de

Sustentabilidade, enfim, para ter mais alinhamento. E ele (o presidente) comentou ontem, que 'não precisa mais chamar de sustentável' porque a sustentabilidade tem que estar em tudo. Então, não precisa ficar falando que é sustentável, as coisas precisam estar integradas (ENTREVISTA DE E4).

O E4 também considera que há desafios a serem vencidos para um avanço ainda maior, na sua concepção do que significa a implementação integrada da sustentabilidade. Ele ilustra-o defendendo o maior envolvimento da área Financeira da empresa: "Porque parece que a gente conta histórias diferentes. É uma história no relatório de administração e uma história com outros elementos no relatório de sustentabilidade". O entrevistado considera que a aproximação e o diálogo entre as áreas seja um desafio a ser vencido em 2015, no *release* trimestral para investidores, por exemplo. Para ele, é preciso mudar a redação e refletir sobre "Como a gente insere mais no meio do texto a questão da sustentabilidade, que hoje é um anexo do documento. Sabe? Não faz muito sentido isso!" (E4).

O que pode ser observado, até aqui, sobre a sustentabilidade na AES é que embora exista um esforço evidente para que ela seja tida como um valor seja incorporada à cultura, o olhar sobre sustentabilidade ainda está mais em algumas áreas da organização do que em outras. Como o foco está nas partes e nos *stakeholders*, especialmente no atendimento daquilo que se quer ouvir, pelo menos quando se fala em investidores, pode-se compreender que a sustentabilidade não está incorporada no Grupo AES como um todo. A identidade da AES, no contexto da sustentabilidade, ainda está em construção inicial, na percepção desta pesquisadora, com base nos dados coletados no campo.

ii) A VISÃO DO SUJEITO: objeto ou sujeito emancipado

Um dos elementos que posiciona a ação dentro da comunicação estratégica, da racionalidade instrumental, ou da comunicação para o entendimento e da racionalidade comunicativa, a saber, a "Visão do Sujeito" foi evidenciado nas falas dos entrevistados e nas observações da pesquisadora durante as visitas técnicas,

reveladas nesta análise. Durante as entrevistas observou-se preocupação com o envolvimento, num primeiro momento, dos empregados – desde o topo da pirâmide até a base (o chão de fábrica) –, e a partir desses relacionamentos a extensão do processo com outros *stakeholders*. Assim, as falas dos entrevistados revelaram a presença do sujeito nos processos de construção da sustentabilidade da AES, nos dois lados do Quadro 5: como objeto e como sujeito emancipado.

A mais interessante revelação, no que se refere a este elemento, está no Projeto Transformação de Consumidores em Clientes; nele os executivos da empresa mudaram seu modo de ver o consumidor. Num primeiro momento, o consumidor em questão era tido como “favelado”, reconhecido como aquele que não quer pagar por nenhum serviço e é usuário dos populares “gatos” (ligações precárias por meio das quais ocorre o furto de energia da rede elétrica). Com base nessa visão, seria necessária – simplesmente – uma ação estratégica para que eles pagassem pela energia consumida, reduzindo-se os “gatos”.

A entrevista com o gestor do Projeto e com a liderança da comunidade de Paraisópolis deixa evidente que houve uma mudança na visão de “sujeito objeto” para a de “sujeito emancipado”, tendo ocorrido o reconhecimento de seu mundo da vida. O sujeito, passou, então, a ser respeitado pela AES dentro de sua cultura e condição socioeconômica como morador de comunidades irregulares, porém como cidadão com uma identidade.

Neste sentido, interpreta-se a mudança ocorrida na maneira de ver o sujeito como pressuposto essencial para a relação comercial que se estabeleceu a partir da iniciativa de 2004. No início de sua narrativa, o E1 fala do preconceito e da falta de reconhecimento do sujeito com quem a AES deveria se relacionar para conseguir impedir o prejuízo de R\$ 500 milhões/ano, situação que nenhuma outra iniciativa anteriormente havia conseguido resolver.

Havia muita gente questionando se era mesmo importante fazer isso tudo. Era uma descrença muito grande. Diziam que pobre não paga energia e que a gente ia jogar um monte de dinheiro fora e não ia chegar a lugar nenhum. E eu sempre brinco que as pessoas me reconhecem aqui dentro da Eletropaulo como um evangelizador. Porque eu tive que, basicamente, fazer um trabalho de evangelização, de tentar convencer as pessoas [...] A

primeira coisa que as pessoas gostam de fazer é generalizar: todo mundo é igual (ENTREVISTA DE E1).

Ressalta-se, nesse depoimento, o modo de trabalhar o indivíduo em busca de transformação da realidade. Tem-se, aqui, a oportunidade para analisar o termo “evangelização”, particularidade do E1 e identificativo de seu empenho em mudar a visão que se tinha a respeito do morador de comunidades de baixa renda. Não obstante, o próprio entrevistado utilizar, também, a palavra “convencimento”, não se atribui ao termo sentido negativo, em vista do contexto, como seria a prática de distorção comunicativa.

No contexto do Projeto de Transformação de Consumidores em Clientes, o termo “evangelização” pode ser relacionado ao binômio “evangelizar e educar”, que na visão do sacerdote anglicano e fundador do Movimento Metodista, João Wesley, seria o caminho para que as pessoas “conhecessem e aceitassem” o projeto de salvação da humanidade (VALENTIM, 2008). Na visão desta pesquisadora, o conceito “evangelização” poderia ser entendido como diálogo “insistente” capaz de fazer os tomadores de decisões, na empresa, alterar sua visão sobre a iniciativa proposta. Assim, acredita-se que o E1 precisou envidar esforços para que as lideranças da AES “conhecessem e aceitassem” as condições de vida dos moradores de comunidade de baixa renda, seu contexto sócio-histórico e cultural, bem como os objetivos inovadores do Projeto, a fim de aprovar e dar sequência à sua implantação.

O uso do termo pelo entrevistado diz muito sobre as resistências no início do processo e dá ênfase ao desafio que se apresentou na desconstrução do estereótipo de que “favelado é tudo favelado”, referentes aos moradores das comunidades de baixa renda.

O E1 é muito específico quando descreve que havia um evidente preconceito dos demais empregados da AES sobre o consumidor que mora em comunidades irregulares. Ele precisou convencer os líderes da existência do Projeto que poderia mudar a relação da empresa com aquele consumidor e que, para isso, era preciso compreender as suas necessidades de sobrevivência e de consumo, eis o que ele relata a esse respeito:

A gente começou a entender o histórico de formação de favela - dependendo da formação tinha uma cultura -, como eram os valores que as pessoas tinham nessas áreas, suas demandas e necessidades específicas. É uma coisa que muito pouca gente dá importância, mas é fundamental e ela é base de sucesso de quem trabalha com esse público, é a forma como você tem acesso às pessoas e a forma como você se comunica com elas. Comunicar com esse público é muito complexo (ENTREVISTA DE E1).

O que o E1 destaca é que o principal passo para o Projeto foi o estabelecimento de um relacionamento aberto com o morador das comunidades onde havia irregularidades nas ligações de energia. Era preciso olhar para aqueles sujeitos e avaliar a sua situação, como eles eram; entender de onde vieram e quais eram suas perspectivas de vida. Nesse sentido, o E1 traz uma lição interessante para administradores e comunicadores, que é a necessidade de utilizar a habilidade de ouvir e de se colocar na pele do outro sujeito, compreendendo o seu mundo da vida, sua subjetividade. Embora Habermas não use a palavra empatia, é possível observar que há esta intenção no exercício da comunicação em busca do entendimento na sua teoria, bem como nessa prática da AES, isto é, a disposição efetiva para relacionar-se pela consideração do sujeito que quer cooperar na construção de realidades.

Emergiu assim, neste estudo, especialmente em relação ao Projeto Transformação de Consumidores em Clientes, o agir particular de um sujeito: o E1 busca o equilíbrio entre o econômico, o social e o ambiental, e acaba extrapolando no que se refere à questão da equidade. Destaca-se, no entanto, que essa busca depende do comportamento do outro.

Porque, ao contrário do que muita gente pensa, todo mundo quer fazer parte de uma solução, e as pessoas de comunidade não são diferentes. Então, eles querem ser ouvidos, eles querem, também, dar sua opinião. Eles querem, também, dar a sua contribuição (ENTREVISTA DE E1).

O E1 reconhece que o estabelecimento de uma relação comercial também exigiu mudanças na cultura da comunidade, na maneira do sujeito se comportar, já que deixou o *status* de ser consumidor-irregular e passou a ser cliente. Nesse sentido, o cliente, que passou a receber sua conta mensal e ter oportunidade de efetuar o pagamento, teve o devido conhecimento da importância da ligação correta de energia e

do uso racional do produto, isto é, da prestação de serviços disponibilizada pela AES. A comunidade toda foi mobilizada para essa mudança de *status*, o que contribuiu para a construção da nova relação comercial, a partir do zero.

Para que essa mudança acontecesse, o E1 afirma que foi necessário dar destaque aos direitos e deveres do cidadão buscando a contrapartida para o “pacote de soluções” que foi entregue à comunidade. Foi um esforço para dar sentido à troca necessária à prestação de serviço. Ele conta que houve um empenho para as pessoas entenderem a contrapartida como algo próprio do exercício da cidadania, e recorda, novamente, o preconceito que existia entre os executivos da AES.

[...] muita gente entendia que eles estavam fechados a isso. E não é verdade. Quer dizer, eu diria que mais de 80% das pessoas têm absoluta ciência disso. O único problema é que nunca ninguém as tratou dessa maneira, com respeito, com transparência”.
(ENTREVISTA COM E1)

Aqui, observa-se, sem dúvida, o valor das relações entre sujeitos decorrentes do Projeto e que contempla a construção de sentido com a mudança na forma de fornecer energia, o que aparece também na fala de o E2. O entrevistado, liderança de Paraisópolis, menciona diretamente o preconceito vivido pelos sujeitos da comunidade. E2 demonstra rejeitar o rótulo de favela, destacando o comércio forte e as agências bancárias instaladas como um diferencial do local, justamente no movimento de construção da identidade dos sujeitos e da comunidade: “Têm muitas pessoas que consideram uma favela, mas se você for numa favela, no estereótipo adotado, é muito diferente de Paraisópolis”.

Porém, ao mesmo tempo, em que destaca o comércio e a prestação de serviços variados na comunidade, o E2 fala da luta por melhor estrutura, como a conquista de um hospital público, cuja demanda para autoridades públicas, vem sendo feita há seis anos. A região do Morumbi, onde Paraisópolis está inserida, é servida por três renomados hospitais particulares (São Luiz, Albert Einstein e Leforte), que são obrigados a prestar atendimento pelo Sistema Único de Saúde (SUS) apenas em caso de emergências.

Mas não é um atendimento corriqueiro. Se tem uma grávida precisando ter filho, se tem alguém infartado de madrugada, se

tem um caso mais grave, a pessoa tem que dar uma jeito de pegar um ônibus, pegar um táxi ou um carro de um amigo e andar 10 quilômetros até o próximo hospital, que fica no Campo Limpo e que é superlotado (ENTREVISTA COM E2).

O E2 relaciona a luta da associação à sua maneira de “organizar os moradores pra que eles consigam obter os seus direitos” com a assumpção do dever de pagar pela prestação de serviço de energia elétrica regular.

Muitas das novas ligações que estão sendo pedidas é de gente que quer pagar. Não é porque ele mora numa comunidade que não é regularizada, que ele tem que ser ilegal a vida toda. As pessoas querem pagar a água, querem pagar a luz, querem pagar imposto. Só que aí, é o seguinte: tem que ter os benefícios. Então, **essa é a briga das pessoas** (ENTREVISTA COM E2, grifo nosso).

A luta por melhor estrutura caminha com a luta por mudança de comportamento e da identidade do sujeito “favelado” para “membro de comunidade”. O que também permite compreender que na relação entre direitos e deveres está subentendido o desejo de assumir sua responsabilidade pelo pagamento de um imposto ou serviço, desde que a entrega seja adequada.

A construção da identidade da comunidade é percebida durante a fala do E2 a respeito dos projetos mantidos pela associação como a Orquestra Filarmônica de Paraisópolis, escola de balé, judô, rugby e de futebol, que também demandam o compromisso com a “luta” por melhorias. “O nosso objetivo é formar cidadãos. Todos esses projetos precisam ter disciplina, todos”. Ele explicita, então, como deve ser o comportamento do sujeito que faz parte de qualquer projeto: “Tem que ir todo dia, ter frequência na escola, que é um critério básico [...] E as famílias têm que se envolver, frequentar as reuniões”, sobre habitação ou qualquer outra questão relevante que esteja em discussão.

A AES vê essa mobilização pela construção de cidadania e insere-se nela. Propõe mudanças na relação de consumo em sintonia com o ideal de mudança da comunidade. A AES passa a ser reconhecida como “alguém” que deu atenção e quis contribuir para essa mobilização pela identidade de “cidadão comum” dentro de Paraisópolis.

Vale notar ainda como a identidade do sujeito morador de Paraisópolis vem sendo construída, o que é demonstrado na expressão singular de E2: “briga”, que dá sentido à busca por melhores condições de vida. Briga é o termo que o entrevistado usa em sete ocasiões diferentes de seu relato para traduzir a mobilização da comunidade em busca de reconhecimento de seus direitos. O entrevistado esclarece que “briga” identifica o morador da comunidade, que precisa lutar para construir essa estrutura como contrapartida aos impostos que paga. Ele conta que os moradores precisam brigar por escolas e por um hospital público dentro de Paraisópolis. A briga também acontece dentro da associação de moradores, no sentido de mobilizar as pessoas pelas causas da comunidade e diz respeito à exigência de participar das reuniões e de levar sua opinião, ser sujeito engajado. A briga é para conseguir que os alunos frequentem as aulas de alfabetização para adultos, num projeto da comunidade no qual a professora tem de ir à casa dos alunos faltosos, para conhecer a causa de sua ausência e incentivá-los a retornar ao projeto.

Há ainda outro sentido para o termo briga que também tem a ver com sair da acomodação individual, ilustra o E2: “as pessoas não brigavam para sair da condição de necessitado”, quando cita um outro projeto, o das refeições diárias. Segundo o entrevistado, tal mudança objetivava à emancipação do sujeito. A leitura que se faz na atitude da comunidade de Paraisópolis é referente à mobilização em busca de seus direitos e do atendimento das necessidades de seus moradores. Nesse contexto, percebe-se que a AES fez-se presente e conseguiu estabelecer forte vínculo com Paraisópolis, graças à disponibilidade para ouvir e entender o mundo da vida dos sujeitos das comunidades de baixa renda. É evidente, aqui, mais uma vez o empenho do E1 que modificou o modo como as lideranças construíram as relações comerciais, vendo os expressos como favelados, prejudgado a relação comercial com esse perfil de cliente.

Em suma, sobre a “Visão do Sujeito” é preciso conhecer suas condições de vida para, então, poder dizer quem ele é. Tachar favelado como gente que não tem compromisso financeiro, não é uma verdade no caso AES. Os relatos mostraram claramente o valor dos sujeitos, que, ao serem inseridos no processo e ouvidos, desenvolveram ações inspiradora de mudança de comportamento e fizeram-nos rever

como esses cidadãos, que, estimulados, corresponderam ao propósito da AES e transformaram a realidade de Paraisópolis, essa está sendo experiência transposta para outras relações e novos projetos. Evidencia-se, assim, a necessidade de reconhecimento recíproco nas mais diferentes relações cotidianas, até mesmo nas relações “tidas como comerciais”, baseadas, aparentemente, apenas em escambo, transportando-as para a educação e para a cidadania. Nota-se que há interessantes oportunidades de trocas a partir do reconhecimento dos sujeitos, o que torna diferente a construção de realidades, especialmente as relacionadas à quebra de barreira cultural, como a possibilidade de transformações a partir da mudança de racionalidade na concepção de ações. A racionalidade das práticas de comunicação estão, teoricamente, alinhadas à visão do sujeito. A seguir, essa relação é explorada em detalhes.

iii) Práticas de Comunicação

A prática que mais trouxe aprendizado como visto nesta pesquisa qualitativa, interessada em um caso único, foi, sem dúvida, o Projeto Transformação de Consumidores em Clientes, especialmente por evidenciar como é possível a comunicação para o entendimento, em vistas da racionalidade comunicativa na concepção das ações. No reconhecimento do sujeito emancipado, são evidenciadas práticas que contemplam o diálogo e, portanto, o entendimento negociado.

O caso é considerado *benchmark* para a Aneel e para a AES Corp., é, na sua essência, um estudo em busca da sustentabilidade, o que possibilita práticas de comunicação pautadas na racionalidade para o entendimento.

O elemento Práticas, no Quadro 5, contrapõe comunicação estratégica à comunicação para o entendimento, tendo de um lado, a distorção, e, de outro, o diálogo. É evidente que há uma variação nas práticas e meios de comunicação implementados pela AES Brasil nas comunidades de baixa renda, que também demonstram e reforçam a sua “Visão do Sujeito”. Como o pilar número 1 do Projeto é Relacionamento, há muito o que explorar sobre este tema, considerando-se,

especialmente, a perspectiva da comunicação constitutiva da organização e, neste caso, evidentemente, a constituição das ações de sustentabilidade da AES.

O entrevistado E1, executivo da AES, conta que desde o início do processo de regularização das ligações, prevaleceu uma comunicação aberta: “a gente faz uma reunião com essas pessoas e discute o processo que vai ser implementado, ouve as pessoas e sai de lá com uma proposta negociada”.

O entrevistado afirma que esse tipo de comunicação trouxe uma relação de respeito mútuo e ajudou a construir uma identidade específica para a AES, empresa que está na comunidade para somar esforços e levar soluções.

Primeiro, pela credibilidade de que aquilo que foi negociado foi feito. Segundo, pelo respeito que a gente tem pelas pessoas. Então, eles reconhecem muito a empresa, uma empresa que sabe ouvi-los, que respeita as condições deles, que não tem um preconceito em relação a forma ou estrutura de valores” (ENTREVISTA COM E1).

Com a comunicação aberta, o E1 conta que foi possível estabelecer o desenvolvimento de políticas comerciais diferenciadas, pautadas no oferecimento de informações sobre cada passo do processo. Explicando os procedimentos iniciais, ele relata

nos primeiros seis meses a gente limita o valor da conta, num valor relativamente pequeno, para que a pessoa entenda que ela tem um novo compromisso dentro das despesas dela e que ela passe a criar o hábito de pagar pela conta de energia. Por outro lado, que ela consiga ter tempo para tomar ações para mudar o seu hábito de consumo, a gente informa para ela o consumo que ela tem real, quanto ela pagaria se ela tivesse pagando pelo consumo (ENTREVISTA COM E1).

Outra contribuição do projeto de regularização de ligações, é, sem dúvida, a educação para o consumo consciente. O tempo para adaptação, após a substituição dos equipamentos elétricos parece ter sido importante e até uma válvula de segurança tanto para a AES quanto para o consumidor. O cliente – já na condição de consumidor regular - teve uma chance de conhecer seu perfil de consumo, sem o impacto financeiro que isso traria na despesa mensal. Isso foi considerado um fator de sucesso para E1, conforme testemunhou:

Então, isso foi um fator de sucesso muito grande, que é criar o hábito nas pessoas de pagar pela conta de energia. É gerar valor para eles dentro desse processo. Outra coisa muito importante, vamos assim dizer, que está dentro desse pilar, que talvez esse tenha sido um dos valores que as comunidades mais reconhecem no trabalho que a gente faz, é que, quando a gente chega, na maioria das vezes, a gente é a primeira empresa que chega com uma proposta de uma melhoria”. (ENTREVISTA DE E1)

Observou-se no relato do E1 que, para implementar as ações nas comunidades, foi necessário melhorar a comunicação interna com os demais executivos da AES. Além de esclarecer, ou “evangelizar”, sobre quem eram os sujeitos, foi preciso negociar a necessária implantação de uma nova tecnologia de medição da energia nas comunidades de baixa renda. Sobre essa mudança, ele conta:

Você imagina chegar numa empresa que tem 100 anos de uma tradição e dizer que o padrão que a gente tem para esse cliente não serve e que eu vou ter que criar um padrão novo totalmente diferente. Nossa, o pessoal da área de Engenharia queria me crucificar vivo [...] Foi impressionante! Teve muitas resistências internas a mudar algumas coisas! A parte mais gostosa desse trabalho foi que, hoje, dentro da empresa, todo mundo trabalha para buscar nos ajudar, para buscar soluções. Porque entenderam o alcance dos resultados, um alcance do que a empresa fez (ENTREVISTA COM E1).

Sobre a melhoria na comunicação e a quebra de resistências para a implantação de novas tecnologias para aquele perfil de cliente, o E1 diz ter inspirado a mudança de pensamento dos demais empregados vinculados ao Projeto, como uma mudança cultural significativa na própria AES Brasil. Aqui observa-se o momento em que o E1 entra em cena e constrói uma nova história no que tange ao relacionamento da organização com seus públicos.

O esforço de E1 é reconhecido pelo E3, que considera o projeto de regularização como uma das práticas mais fortes dentro do escopo da sustentabilidade, tendo sido pensado inicialmente pelo projeto de responsabilidade social. O E3, no entanto, revela dos pontos das tentativas anteriores ao Projeto, mesmo com o incentivo do governo federal dentro do Programa de Eficiência Energética. “Então, por exemplo, antes ele colocava a doação a geladeira, mas não trabalhava o conceito do consumo consciente”.

O desafio de desenvolver a consciência dos executivos na AES, comentado pelo E1 é percebido pelo E3: “ele conseguiu também mostrar que, quando você entra numa comunidade, com a regularização, você mexe com a vida das pessoas, com o orçamento delas. Elas não estavam acostumadas a pagar pela energia elétrica”.

Vale destacar aqui que o E1 é engenheiro e tornou-se psicólogo, além de se haver especializado no mercado de baixa renda. Essa mudança pessoal, o E1 promoveu para buscar compreender o contexto sócio-histórico e cultural das comunidades de baixa renda em geral. Segundo o seu relato, as comunidades de baixa renda (de São Paulo, mas especificamente) são formadas por sujeitos cuja condição inicial foi de sem teto, discriminado por ser favelado, ainda que seja um trabalhador; sujeito que precisa vencer inúmeros desafios para garantir o que comer e o que vestir, na luta diária por sobrevivência. Entendendo-se este contexto, a prática de diálogo torna-se viável, sendo possível observar manifestações de comportamento dos sujeitos, que se relacionam em diferentes níveis. Ao instigar o diálogo, nas diferentes relações, o aprendizado torna-se um desafio diário de todos os participantes do processo, possibilitando fluxos para além da perspectiva verticalizada, *top-down*. O E1 chegou ao entendimento de que “no modo de sobrevivência, você só armazena o que é importante para você. O que não é importante, o que você não entende que é fundamental para você, você descarta [...] Esse é um mecanismo mental involuntário”.

Nota-se que, ao reconhecer o sujeito e seu contexto, E1 criou um mecanismo para construir uma nova realidade de consumo. Esse esforço de construção coletiva é reconhecido por E2 que o considera como um momento de “aprendizado de cultura e de consumo consciente”. Isso se pode compreender como um avanço importante, já que as experiências deram oportunidade para novos conhecimentos, que extrapolam os aprendizados anteriormente vividos.

Nesse contexto, o E2 cita algumas ações realizadas junto aos moradores de Paraisópolis como a produção de “um jornal para falar em consumo consciente de energia”, atividade que pode formalizar e ampliar as discussões, como um estímulo a mudança consciente de condições do ambiente para que uma ação possa ser operacionalizada e novas relações sejam estabelecidas. O E2 complementa dizendo que o esforço na conscientização, que concentrou ações de ordem prática como a troca

de 12 mil chuveiros, do total de 20 mil casas existentes em Paraisópolis. “Trocou lâmpadas, incandescentes por lâmpadas frias. Trocou geladeira. Então, fez uma reforma interna da ligação”, completa.

Para o E2, uma das ações mais relevantes, para além da troca de equipamentos prevista no Programa de Eficiência Energética do Governo Federal e parte do Transformação de Consumidores em Clientes, foi o processo de negociação promovido pela AES para a regularização da situação que ajudou as pessoas a saírem da inadimplência. O entrevistado considera que foi um importante processo de educação, facilitado pela presença de uma equipe técnica em unidade móvel.

[...] eles perdoam várias contas e as pessoas pagam as seis últimas. Fazem um parcelamento de até 12 vezes, até mais vezes. E isso eles fazem para as pessoas poderem voltar a serem consumidores [...] cortar a energia gera um estresse desnecessário. E as pessoas querem pagar e procuraram. E a gente vem fazendo constantemente aqui na Associação um mutirão, e tem a presença do atendimento móvel da Eletropaulo” (ENTREVISTA COM E2).

O E2 lembra do começo da relação entre AES e Paraisópolis, em 2005, que teve como fórum inicial o Conselho Gestor de Urbanização e cujo processo de aproximação foi até 2010 para consolidar-se. Ele explica como funciona o Conselho, que conta com a participação do

[...] poder público, concessionárias, vizinhos, proprietários de terra e moradores. Todos são eleitos. As concessionárias indicam alguém que vai ser o responsável por se relacionar com a comunidade naquele período. Então, no processo de urbanização, têm representantes da Eletropaulo, da Sabesp, da Secretaria do Verde e Meio Ambiente, da empresa de limpeza urbana e, por aí vai. Então, nessas reuniões foi-se discutindo esta questão da regularização e buscando os caminhos, quais eram as formas de comunicação que deveriam ser feitas. Foram feitas várias ações de panfletagem, de carro de som, de jornal, de rádio” (ENTREVISTA COM E2).

O processo de aproximação e regularização, está consolidado e se mantém com a presença da AES e sua unidade móvel de educação para consumo consciente e de negociação de débitos. O E2 a compara ao de outra concessionária, que também

participa do Conselho e que não conseguiu construir a negociação e tampouco implementar práticas efetivas de regularização, como a AES. Ele menciona:

a grande maioria da comunidade não está nesse processo de regularização da Sabesp. É um processo mais da Eletropaulo. Então, eu falo assim, sem medo de errar, que mais de 90% da comunidade tá regularizada pela Eletropaulo e uns 30% ou 40% tá regularizado na Sabesp (ENTREVISTA COM E2).

Ainda destacando o processo de discussão para regularização, o E2 reconhece a abertura ao diálogo mantido entre a AES a comunidade, que vai além da relação comercial que uma concessionária mantém, de forma geral. Este ponto também contribui para uma análise que considera a mudança cultural interna e o consequente reflexo no relacionamento e imagem com outros segmentos de públicos. O pilar Relacionamento, no topo da concepção do Projeto, foi realmente essencial para que a AES alcançasse novo patamar na questão da sustentabilidade e na relação com a comunidade. Mais do que a visão do pilar econômico, a preocupação com o social emergiu naturalmente a partir da mudança da visão sobre o sujeito. As práticas passaram a ser concebidas sob nova racionalidade, aquela que reconhece o sujeito como sujeito emancipado. Esse reconhecimento veio da própria comunidade, seguinte, na fala de uma das principais lideranças de Paraisópolis:

[...] a gente sabe que a Eletropaulo tem um interesse comercial em vir para cá. Isso é óbvio. Mas, também tem a questão da responsabilidade social. Têm várias coisas que eles fizeram em Paraisópolis que eles não fariam em uma relação comercial normal. A questão de abrir mão de vários meses de um consumo oficial. Então, se você é um empregado e você trabalha, você quer receber. Os funcionários da Eletropaulo, não vão deixar de receber. Então, a Eletropaulo assumiu esse prejuízo de não estar recebendo esses meses [...] e a gente tem que reconhecer isso também. Que há um esforço da empresa, em estar na comunidade e... de fazer um trabalho social, patrocinando o judô ou outros projetos (ENTREVISTA COM E2).

Além do diálogo com as comunidades de baixa renda, houve também mudanças no diálogo com os empregados da AES no processo de Educação para a Sustentabilidade. Considerando-se que a sustentabilidade seguiu o caminho da Responsabilidade Social, dentro da AES, para a mudança conceitual, foi necessário

examinar o cotidiano da empresa o que este tinha a ver com o tema para estabelecer uma identificação, além de observar que melhorias nos processos eram necessárias e reconhecer como as pessoas entendiam a sustentabilidade. O E3 demonstra conhecer bem como a empresa funcionava e como era a cultura nesse período. Ele conta que desde o começo houve o “desafio interno da gente conseguir chegar nas pessoas e fazer elas entenderem o que a sustentabilidade tem a ver com o trabalho delas e com a organização como um todo”.

O projeto de Educação para a Sustentabilidade pode ser considerado um movimento de mudança cultural que busca, no agir do sujeito, o entendimento de que a sustentabilidade, enquanto valor, deve estar contemplada nas práticas e no cotidiano vivenciado pelos sujeitos, os quais retratam, ao longo do tempo, a realidade da organização. É o que Voltolini (2011) chama de “um novo jeito de fazer negócio”, ou seja, uma avaliação sobre quais seriam os impactos de cada ação, levando-se em consideração muito mais isso do que a relação de retorno financeiro. Há um deslocamento da visão meramente econômica para a social.

O E3 comenta que há no esforço direcionado para as lideranças: “o desafio que tá dado até hoje, não é fácil, é um trabalho de pastorzinho, porque, às vezes você convence um e aí muda o líder daquela área e a gente tem que começar tudo de novo... é um desafio interessante”. Com esse público foi realizada “uma série de sessões de *coaching*” e *workshops* e soube-se que o aprendizado foi alcançado a partir do momento em que se vinculou o conceito de sustentabilidade com o cotidiano, a “sua atividade, a sua responsabilidade, a sua área de atuação”.

A comunicação com os empregados deu oportunidade para as discussões em grupos multidisciplinares, em que, inicialmente, trabalhou-se com os cinco temas e os 38 compromissos criados pela diretoria, com a reunião de oito a doze profissionais. Porém, com a determinação de conceito e do que deveria ser feito, corre-se o risco elevado de influencia, o que pode ser constatado no relatado do entrevistado E3: “eles precisam saber, para não agir ou falar de forma incoerente com a nossa estratégia”. Nesse sentido, a implementação de práticas e o discurso da liderança precisa contemplar aquilo que foi definido estrategicamente, ponto que já questionado anteriormente, quando se explicou a expressão “em cascata”, no estilo de implantação

e tomada de decisão “*top-down*”, próprio da racionalidade instrumental e da comunicação estratégica com a prevalência de dominação na busca do êxito.

Nesse sentido, embora não haja teoria que defenda explicitamente qual o sentido do movimento para implementação da sustentabilidade, esta pesquisadora entende que há importantes contribuições que vêm dos sujeitos independente da sua posição na estrutura, topo ou base. A situação encontrada, porém, pode ser contemplada no que Cavalcante e Bispo (2014, p. 107) descrevem como de “posicionamentos prescritivos [...] que visam atender demandas meramente legais ou de ordem mercadológica”.

Desse modo, a influência das lideranças pode-se estar inibindo o trabalho dos grupos que talvez tivessem condições de dar contribuições invertendo-se o fluxo e buscando-se nos sujeitos da base a revelação de ideias e práticas que, por vezes, extrapolam o ambiente de trabalho e a sua meta dentro do papel de empregado, contemplando-se o seu mundo da vida e as suas experiências sustentáveis, na escola dos filhos, por exemplo.

A controvérsia a respeito do movimento de construção da sustentabilidade na AES aparece na fala de E3, a partir da influência exercida no trabalho com os grupos multidisciplinares formados para discutir a implementação da sustentabilidade:

[...] a gente queria fazer o projeto acontecer, mas ficou um *gap* e a gente ficou quase um ano discutindo. Foi uma coisa que a gente não esperava. Apesar das pessoas quererem e estarem engajadas, elas não viam formas. Elas achavam que ora tinha muito o que mudar na maneira como estavam fazendo, ora eles estavam achando que era fácil demais. Eles não estavam entendendo o que era para ser feito”(ENTREVISTA COM E3).

Ainda sobre as práticas que envolvem os grupos multidisciplinares, em outro momento, E3 esclarece que se abriam possibilidades de “as pessoas discutirem o assunto para chegar a soluções diferentes, que pudessem agregar valor para aquela atividade”. Também era aberta a participação, a troca de grupos e a inserção de novos membros. Esse ponto revela que o Projeto trouxe mudanças e foi ampliando a discussão interna sobre a sustentabilidade, mantendo aberta a participação dos empregados. Esse aspecto era livre: “teve idas e vindas. Teve grupo de trabalho que

apontou que tem um fulano que talvez pudesse contribuir mais para essa discussão. Então a gente não limitava”. Os grupos, inicialmente, reuniam-se mensalmente e hoje se reúnem a cada três ou quatro meses. Sobre o começo, E3 lembra: “tinha uma atividade mais intensa, então, a gente tinha que fazer as pessoas entenderem, as pessoas correrem atrás”, prevalecendo o discurso e o movimento “top-down”.

Todas as reuniões, que se tornaram esparsas com o passar do tempo, são presenciadas por membros da equipe da área de Sustentabilidade. Há temas interessantes, como debatidos pelo grupo de Recursos Naturais, em que era necessário estabelecer metas para economia de energia dentro de uma distribuidora, cujo pensamento primeiro é que não seria uma despesa relevante. Mas, além da energia, era preciso criar mecanismos para economizar água, assunto sobre o qual E3 comenta: “hoje eu não tenho mais que convencê-los, eu não me preocupo mais com água e energia. No começo eu achava que nunca ia conseguir convencê-los”. Nota-se, mais uma vez, que prevalece a prática de dizer o que significa, bem como que deve ser feito, sem que seja totalmente aberta a discussão sobre formatação de novas metas e novas possibilidades.

Com certo grau de frustração, E3 fala sobre suas expectativas quanto ao trabalho de educação: “A gente queria que as pessoas entendessem e começassem a mudar a atitude delas para que amanhã, a área de Sustentabilidade nem seja tão necessária, porque cada um já sabe qual é a responsabilidade dele sobre esse aspecto”. O que o entrevistado quer dizer, na interpretação desta pesquisadora, é que a área que agrega os profissionais especializados no tema poderia acompanhar o processo, dando suporte às atitudes que emergiriam das pessoas. O que se observou, no entanto, é que não há um avanço neste sentido.

O E3 conta que o processo segue e que, em 2014, o trabalho incluiu os cargos de supervisores, no esforço em direção a se chegar ao chão de fábrica (*down*).

A gente tá fazendo workshops para eles **entenderem mesmo o conceito**, o que isso tem a ver com o dia-a-dia deles. É o desdobramento do que a gente fez com a alta liderança. E eles estão se mostrando muito receptivos [...] Então, acho que esse o desafio é chegar à base e **fazer eles entenderem** que não é uma coisa a mais, que está no dia-a-dia deles e que não é um bicho-de-sete-cabeças. Não é abraçar árvore, mas é uma coisa bem

bacana que eles têm para fazer no dia-a-dia deles” (ENTREVISTA COM E3, grifo nosso).

E3 usa frequentemente a expressão “fazer entender”, na qual emerge a uma imposição que pode ser interpretada, inadvertidamente, como uma prática de distorção e do falso diálogo. Nesse processo de construção de uma nova realidade, em busca da sustentabilidade na AES, a comunicação no início pareceu participativa, mas, neste momento, parece estar sendo realizada numa só direção. Sobre os procedimentos dos *workshops*, por exemplo, E3 explica que há o acompanhamento de uma consultora em toda a condução: “a gente fala de forma geral o que é sustentabilidade, mostra um pouquinho o que as outras empresas estão fazendo, depois mostra os impactos que têm sobre a sustentabilidade no setor elétrico. Então a gente começa a falar da AES”.

O E3 comenta que, em geral, as pessoas demonstram entender o aspecto conceitual da sustentabilidade, mas que é preciso avançar sobre o que é necessário mudar. Os participantes “falam e são ouvidos”; as ideias surgem a partir de questionamentos como: “O que você pode fazer para contribuir com os compromissos da sustentabilidade na organização?”. Trata-se de estratégia engendrada pela consultoria para envolver os empregados, mas não se pode afirmar a existência de um diálogo aberto sobre a sustentabilidade. Dúvidas e esclarecimentos são prestados diretamente pelo presidente e outros diretores da AES Brasil numa iniciativa chamada “Pé na Estrada”. A reunião com empregados dura em média duas horas em formato auditório. E3 explica:

a gente chama de Pé na Estrada porque o presidente vai na base conversar com o colaborador para entender o que está acontecendo. Ele explica um pouco da nossa estratégia, o que a gente tem alcançado e o que falta fazer. E tem um momento que ele vai ouvir o que as pessoas acham disso ou daquilo, algumas reivindicações que as pessoas têm” (ENTREVISTA COM E3).

Percebe-se que há um empenho para se atingir todos os empregados, porém, ainda não se pode dizer que se trata de um movimento em que os sujeitos efetivamente podem se posicionar e agir comunicativamente na construção da sustentabilidade seja significativa para eles.

Os empregados terceirizados também aparecem no processo de educação para a sustentabilidade, dentro do projeto de Valorização do Fornecedor. E3 diz que o volume de terceirizados é igual ou maior que o quadro efetivo de empregados. Atividades como corte e religação, instalação e manutenção elétricas são desenvolvidas, por exemplo, por pequenos fornecedores, às vezes familiares. Nessa relação, E3 esclarece que há certo grau de dificuldade porque, antes de falar sobre sustentabilidade, “há outros problemas para resolver” de ordem prática, da rotina da prestação de serviço, questões que precisam ser externadas e, aparentemente, não estão encontrando outro canal.

Outra dificuldade está nas despesas que o fornecedor deve realizar numa mudança de comportamento para que sua atuação seja coerente com a questão da sustentabilidade. Por exemplo, “[...] investir em reciclagem e em treinamento para que o eletricitista dele tenha um comportamento diferente com o nosso cliente”, são assuntos que o fornecedor assimila apenas como um custo, passando a conversa a ser limitada ao pilar econômico da sustentabilidade:

o que ele tem que fazer para tornar a empresa dele economicamente viável é desafiante e muito mais preocupante do que eu falar de uma questão social ou de uma questão ambiental, que talvez seja menos urgente. [...] isso afeta diretamente no nosso negócio também. Porque, se ele quebrar, e eu não tiver outro para substituir, né?! (ENTREVISTA COM E3).

Na fala de E3 sobre os fornecedores, uma vez que a questão da sustentabilidade tem sido discutida com diferentes públicos, prevalece a questão econômica da sustentabilidade. Tal fato parece ser compreensível, já que muitos prestadores de serviço são moradores das comunidades nas quais atuam e com as quais compartilham a realidade de sobrevivência como no caso de Paraisópolis. Em geral, não há margem financeira para atender certas demandas definidas pela AES como sustentáveis. Nesse sentido, além da preocupação com a sustentabilidade no seu aspecto ambiental, reconhece-se o contexto social e histórico dos sujeitos como limitador e justificativa para suas ações em descompasso com as expectativas da AES.

Há diferentes práticas na busca da sustentabilidade na AES, algumas das quais estão incluídas em indicadores nos relatórios do grupo. Neste sentido, esses

indicadores fazem parte da comunicação sobre sustentabilidade, especialmente para clientes, acionistas e o mercado. A prática de divulgação de indicadores é o tema central do entrevistado E4. Ele conta que na comunicação dos indicadores, prevalecem práticas que tratam de conteúdos como textos, fotos e vídeos feitos sob medida para diferentes peças como os relatórios de sustentabilidade, o Portal de Sustentabilidade e o *release* trimestral financeiro, que vai para os investidores da AES Eletropaulo e AES Tietê, empresas de capital aberto.

Observa-se que a divulgação de indicadores visa atender interesses das partes interessadas, sendo, por um lado, uma comunicação estratégica e, por outro, um caminho para um diálogo. Nessa linha, porém, a adotarem o padrão GRI de indicadores e ao buscarem prêmios e a valorização do grupo no mercado, não se oferece espaço para a discussão sobre o processo de construção das ações e de seus resultados. O entrevistado não relata que há um esforço de *feedback* e de um diálogo inicial, nem abertura para definir coletivamente os indicadores prioritários para cada público.

Por fim, vale ressaltar que, quanto às práticas de comunicação, ficou evidenciada a busca por “chegar até as pessoas” e por “fazê-las entender” o que é sustentabilidade para a AES. No caso do Projeto Transformação de Consumidores em Clientes, pode-se dizer que a busca da sustentabilidade foi construída na prática do diálogo aberto e da relação de respeito mútuo. Já em relação aos empregados e prestadores de serviço, as práticas parecem revestidas por um esforço impositivo, que tende à distorção comunicativa, ao invés de ao diálogo reflexivo, no que tangue a preocupação apresentada pelo E3 de incentivar um comportamento “coerente” com o discurso corporativo. Nesse sentido, observa-se que há vieses de uma prática de base instrumental especialmente quando o entrevistado relata que precisa fazer os empregados “entenderem” um significado que foi construído por um grupo de lideranças com a ajuda de consultoria externa, sendo disseminado como verdadeiro. Assim, como mais uma oportunidade de reflexão sobre as práticas de comunicação na busca da sustentabilidade na AES, serão vistos, na sequência, os objetivos que envolvem as ações pesquisadas.

iv) Objetivos das Ações

Há diferentes objetivos nas ações de sustentabilidade da AES, podendo-se dizer que, alinhados à visão do sujeito e como base de *design* das ações. Alguns pontos destacados pelos entrevistados ajudam a revelar em qual racionalidade cada ação está embasada.

No caso dos indicadores de sustentabilidade, o esforço para “atender expectativas” dos *stakeholders*-chave – sejam eles clientes, fornecedores, empregados, comunidade ou, especialmente, acionistas e investidores – é um exemplo de racionalidade voltada para o êxito, isto é, com a mensuração mostra-se o desempenho, em busca de reconhecimento e valorização das práticas.

Nesse sentido, E4 conta que há “todo um trabalho de organizar e fazer a ponte com as diferentes áreas da empresa [...] para que isso possa ser comunicado **de acordo com os interesses** desses públicos” (grifo nosso). As informações sobre os indicadores são consideradas estratégicas e compõem documentos como os que vão para o Dow Jones (um dos principais indicadores do mercado financeiro norte-americano), como o relato de cases e questionários para concorrer a prêmios, além do relatório de sustentabilidade anual.

A comunicação de indicadores, voltada ao atendimento de interesses, é feita, portanto, de forma a valorizar a marca da empresa. Nesse sentido, E4 diz claramente que há “todo um trabalho de construção, consolidação e revisão, **do que a gente melhorou** nesse ano para responder (questionários diversos) **para ganhar mais pontos**” (grifo nosso). A função de indicadores, de ferramenta para melhoria dos processos, aparece na fala de E4, porém, pontualmente. O resultado esperado pelo sujeito, evidencia-se na valorização de ações da AES, por exemplo, por meio do ISE.

O entrevistado E4 revela o esforço para “consolidar e mastigar a informação e definir a **melhor forma de comunicar**, dependendo do *stakeholder*” (grifo nosso). Nesse sentido, busca-se satisfazer interesses das partes interessadas com a articulação das informações em linguagem adequada, ou seja, especialmente para os acionistas e investidores, com vistas a demonstrar o retorno financeiro das práticas implementadas.

Pensando-se no senso comum com referência à sustentabilidade, pode-se notar que os interesses dos acionistas e investidores, bem como dos clientes, são correlatos: direcionados ao reconhecimento da organização como ambiental e socialmente correta. De outra parte, a comunidade tem interesse em benefícios estruturais e na geração de renda, mas também não quer que a empresa polua o ar ou a água que bebe, nem tampouco promova o trabalho escravo ou infantil. Por fim, os empregados querem poder sentir orgulho de trabalhar numa empresa reconhecida pelas importantes contribuições para a sociedade, a empresa que é amiga da criança e da natureza.

De fato, não há revelação de incoerências ou de manipulação de dados, mas com base no raciocínio de “ganhar mais pontos” e de “atender interesses”, a leitura contextual é de competição do mercado, na qual se objetiva o ganho de imagem e o retorno dos investimentos necessários para sobrevivência da própria empresa. Sendo assim, por si só, parece que a prática de comunicação de indicadores nasce direcionada ao êxito. No entanto, os indicadores também podem ser interpretados simplesmente como resultado transparente das práticas empreendidas. Nesta pesquisa, não foi realizada análise de comparabilidade entre indicadores e seus *trade-offs*, portanto, não se faz aqui um fórum para discutir o quanto a AES melhorou seu desempenho nas práticas sustentáveis. No entanto, na percepção dos entrevistados, revelada textualmente, prevalece o contexto de prêmios e da Bolsa de Valores.

Em contrapartida, no Projeto Transformação de Consumidores em Clientes, tem-se um ganho importante – que pode não aparecer entre os indicadores do ISE ou GRI – que contempla a perspectiva habermasiana de olhar para o sujeito emancipado. Eis, um trecho do relato de E1, que envolve cidadania:

Nós criamos toda uma regularização de endereços e numeração das casas mesmo que ela não seja oficial, porque isso só pode ser criado por lei ou plano diretor. Ela é uma numeração provisória que a gente faz, inclusive, numa parceria com a prefeitura e com as lideranças locais e isso cria um endereço extremamente confiável para eles (os moradores) (ENTREVISTA DE E1).

Com um endereço confiável, a partir da instalação de placas com o nome das ruas e os números nas casas, “a pessoa vira gente”, como diz E1, porque pode ser

localizado, as empresas passam a entregar mercadorias e é possível apresentar um comprovante de endereço para candidatar-se a um emprego. Já que, refere-se E1, “se você não tiver um comprovante de endereço, eles não te empregam”.

O ganho graças à criação de endereços também é reconhecido pela liderança de Paraisópolis. “É uma coisa, assim que muda a vida das pessoas”, afirma E2. E ele exemplifica a aplicação da conta de energia para um morador da comunidade: “Banco precisa ter um comprovante de endereço; posto de saúde precisa ter. Pra tudo você precisa ter... para poder ser um cidadão completo você tem que ter um endereço”, corrobora.

Reconhecendo o ganho, talvez inesperado, que o projeto de regularização de ligações trouxe para Paraisópolis, E2 continua

[...] ajudou muito esse acesso a cidadania, além, é claro, que a EletroPaulo vem fazendo mais mutirões para o cadastro único do Governo Federal, para que as pessoas tenham acesso a baixa renda. Isso é um processo que não é só você colocar um poste e um medidor (ENTREVISTA COM E2).

De acordo com E1, o trabalho da AES Brasil em comunidades tem sido destacado por mecanismos internacionais pela sua contribuição “[...] para tirar as pessoas da condição de desinformação”. Após 10 anos de sua implementação, o Projeto conquistou prêmios dentro e fora da Corporação e demonstra ser um investimento com retorno rápido e garantido, também, um dos objetivos iniciais do projeto. Em 2013, o Prêmio Eco de Solução Sustentável rendeu a projeção da imagem da AES no mercado, como uma ação que objetiva o equilíbrio entre o social e o ambiental, além do econômico. Nesse contexto, vale refletir sobre a continuidade do projeto e de sua visibilidade como um *benchmarking* dentro da AEA Corp., especialmente alavancado pelo que E1 chama de ser “extremamente vantajoso”.

a gente investiu com capital próprio da empresa, mas ou menos, R\$ 260 milhões nesse projeto. do Programa de Eficiência Energética, que não é um recurso de capital próprio, mas é um recurso que a gente arrecada através da tarifa e investe em programas de eficiência energética, a gente investiu mais uns R\$ 250 milhões, ou seja, eu já investi nesse programa ao longo desses dez anos em torno de R\$ 500 milhões, mas nós já arrecadamos mais de 2 bilhões de reais. Ou seja, se você fizer a

conta, o retorno desse projeto é muito rápido. Então, todo esse dinheiro que a gente coloca, o *pay-back* dele é de um ano e meio ou menos de um ano e meio (ENTREVISTA DE E1).

O reconhecimento profissional do engenheiro, que cursou uma segunda graduação (Psicologia) e se especializou pensando em desenvolver um (único) projeto, também pode representar um ganho de desenvolvimento humano no interior da organização. O esforço tem a ver com o agir do sujeito diante de um desafio, mas, provavelmente, não aparece em qualquer indicador do GRI. Neste sentido, o “evangelizador” considera-se satisfeito, não só pela projeção externa do seu trabalho, mas pelo reconhecimento dos colegas que se constataram tão resistentes no começo do processo. Então E1 relembra, já no final de seu relato, todo o percurso percorrido:

Internamente, foi difícil de convencer as pessoas de que esse projeto poderia trazer uma série de ganhos, tanto sob o ponto de vista financeiro, quanto de ganhos intangíveis para o negócio. Por exemplo, as redes de energia nessas regiões onde tinha gato, traziam uma série de prejuízos como a queima de transformador, interrupção de energia. Então, trouxe um ganho de qualidade de fornecimento muito grande para a operação do sistema, e a redução do custo de operação e manutenção. Então, a partir do momento em que as pessoas perceberam isso, aí, essas resistências internas acabaram. A gente venceu” (ENTREVISTA DE E1).

Além da redução de custos de manutenção, que pode ser considerado um objetivo inicial do Projeto, citado por E1, o entrevistado E2 lembra de um ganho realmente importante, que foi salvar a vida das pessoas que se arriscavam fazendo as ligações irregulares. E2 também comenta que, há 10 anos, 100% da comunidade era irregular e que sair dessa condição, “quase que virar o jogo”, foi determinante para algo mais importante: “Então, isso diminui incêndio, diminuiu perigo para as pessoas, para a comunidade em geral”. Ele avança no entendimento de que é preciso consolidar uma mudança de cultura: “Há um índice ainda de inadimplência, porque é uma questão de aprendizado, de cultura e de consumo consciente”.

Assim, com relação ao aspecto econômico das ações da AES, E3 destaca a “competitividade de mercado”, mencionando o ganho de imagem, com a divulgação de indicadores e prêmios. Ele resume os ganhos como facilitador para abordar

sustentabilidade dos empregados: “Tanto no valor de ações quanto de favorecimento da imagem. Então, são coisas de negócio que a gente está tentando fazer ligações para as pessoas entenderem o valor que a sustentabilidade também tem entregado para a organização”.

De outro modo, percebeu-se que há mais ganhos sociais do que se pensou inicialmente, como resultados das práticas da AES. O retorno financeiro, por exemplo, que incentivou o projeto de regularização de ligações em comunidades de baixa renda foi visivelmente extrapolado. Os ganhos em cidadania são incomensuráveis. A educação para consumo consciente de energia, as melhorias nas instalações internas e a substituição de equipamentos nas casas dos moradores das comunidades, além da identificação das ruas e das casas, como endereço confiável, são fatores que ajudaram a construir uma nova realidade social em milhares de comunidades.

A partir dos relatos dos entrevistados faz-se a seguir a integração dos elementos visão do sujeito, práticas de comunicação e objetivos das ações. Na análise final do caso, será possível observar particularmente as manifestações da racionalidade instrumental e da comunicativa nas ações desenvolvidas pela AES, no movimento de implementar a sustentabilidade como um valor organizacional.

4.3.5 ANÁLISE DA RACIONALIDADE MANIFESTADA NAS AÇÕES DA AES

Acredita-se que as principais ações de sustentabilidade da AES Brasil estão relatadas nesta pesquisa. As características da racionalidade encontrada nessas ações foram descritas nos temas que contemplam os principais elementos componentes do tipo de comunicação (estratégica ou para o entendimento). Essas características foram analisadas a partir das entrevistas. Neste momento, serão identificadas e discutidas as implicações da racionalidade manifestada na constituição das ações de sustentabilidade investigadas.

Quanto a maneira de se olhar para o sujeito, o E1 mostrou claramente que foi necessário alterar a visão preconceituosa do favelado, como objeto (rejeitado), meio ou coisa para atingir lucro, para implementar e manter uma ação de sucesso. No relato

de E1 é possível perceber quão desafiadora é transpor da racionalidade instrumental para a comunicativa, que reconhece o sujeito emancipado, pleno em sua capacidade crítica, no seu mundo da vida. O esforço em “evangelizar” para que os demais executivos da AES “conhecessem e aceitassem” que era possível estabelecer uma identidade e um relacionamento construtivo com moradores de comunidades, valoriza evidentemente o estudo de caso pelas proposições de verdade que se estabeleceram desde a concepção do Projeto Transformação de Consumidores em Clientes.

O respeito de E1 pelo contexto sócio-histórico, cultural e territorial foi elementar para a questão anterior. No relato desse sujeito está evidenciado todo um estudo nesse sentido: a “gente tinha ido até o local; tinha pesquisado; tinha trabalhado a questão de entender como é que era a formação das favelas e a gente aprendeu muito sobre isso” justamente para alterar a mentalidade segundo a qual a primeira coisa que as pessoas gostam de fazer é generalizar: todo mundo é igual. Então favelado é tudo favelado”.

Pode-se dizer, especialmente, que o E1 “vestiu a camisa” do pilar social (seria vermelha, uma vez que a verde representa o ambiental) quando comprou uma “briga”, em 2004. Ele aparece como central no processo constitutivo da ação da AES, quando resolve fazer uma especialização e, depois, como ele próprio revelou, uma segunda graduação para dar suporte ao Programa. A partir da busca da própria transformação e profissional, ele conseguiu entender um valor subjetivo de aprendizado e modo de vida do outro sujeito da relação/interação. O E1 conseguiu entender como são concebidas as verdades e os acordos nas comunidades de baixa renda, especialmente ao reconhecer o morador de comunidade como um cidadão que vive em “modo de sobrevivência”, condição em que “você só armazena o que é importante para você”.

Dessa maneira, nota-se que a comunicação para o entendimento de Habermas está evidenciada, já no primeiro pilar de sustentação do Programa Transformação de Consumidores em Cliente, o de Relacionamento. Como afirma E1, buscou-se “uma condição de relacionamento sólida e que gerasse credibilidade e confiança [...] onde as pessoas respeitassem nossos profissionais [...] e a gente tivesse um ambiente tranquilo e seguro para poder frequentar” a comunidade. Ele deixa claro

que, antes de implementar qualquer ação, havia uma comunicação e que cada proposta era negociada: “a gente identifica essas forças (lideranças); faz uma reunião com essas pessoas e discute o processo que vai ser implementado; ouve as pessoas e sai de lá com uma proposta negociada”. O uso do termo “negociada” é explicado pelo próprio E1: “Por que eu usei a palavra negociada? Porque, ao contrário do que muita gente pensa, todo mundo quer fazer parte de uma solução”. Ou seja, que o morador de áreas irregulares não está lá por opção e que ele próprio quer participar da transformação de sua realidade social.

Vale destacar que o processo de negociação, como bem assinalou o E2, demorou mais de cinco anos: “começou em 2006, e durou até uns três anos atrás”. Então, este sujeito também menciona que, desde a participação da AES no Conselho Gestor de Urbanização, foram realizadas diversas “reuniões (nas quais) foi-se discutindo esta questão da regularização, buscando os caminhos, quais eram as formas de comunicação que deveriam ser feitas. [...] Foram várias coisas que aconteceram até colocar na prática”. Desde o início, o diálogo foi a base de todas as práticas. Transparece, aqui, o movimento coletivo em que cada estratégia nasceu dessas discussões e das propostas negociadas com a comunidade. Certamente o significado desse raciocínio está na busca de entendimento.

Ficou evidenciado que o reconhecimento do sujeito foi recíproco, conquistado a partir dessa mudança de racionalidade e da visão sobre o sujeito “favelado”. A negociação e o incentivo para o consumo consciente e regular partiu do reconhecimento de que não havia má fé, mas que pagar conta de um serviço – tido como público e do governo, que se acreditava ter que ser gratuito – não fazia sentido para eles. Então, estabeleceu-se um vínculo, criou-se uma identidade e uma situação para que fosse possível entender um significado e uma verdade, demonstrando respeito à cultura do sujeito. Essa atitude parece ter efetivamente gerado valor para o processo, fruto de uma construção coletiva.

Outra forma de reconhecimento do ser humano (cidadão e não objeto, coisa ou meio para atingir outra coisa), próprio da comunicação para o entendimento revelou-se na criação dos endereços, com placas de sinalização das ruas e números “de acrílico, bonitinho”, como observa E1. Para os moradores, conforme os relatos tanto de

E1 quanto de E2, houve um ganho importante especialmente porquê, com endereço confiável e comprovado, é possível abrir “crédito na praça”. Essa conquista foi destacada pelo E2 como uma “mudança na vida das pessoas”, como mencionado na seção anterior.

Outras características observadas são o diálogo e a cooperação no processo de interpretação da realidade, próprias da ação comunicativa. Quando E2 afirma que 90% das ligações de energia foram regularizadas pelo Programa, ele destaca a “questão de aprendizado, de cultura e de consumo consciente” e utiliza a palavra “gente” acentuando a visão de coletividade. Ele insere a AES no processo e, levando-se em conta a sua presença na comunidade seja na produção de um jornal, seja com a sua unidade móvel, seja patrocinando projeto social, mas, especialmente, honrando com o que fora negociado. Com isso, evidenciou-se um senso coletivo que promove não só a constituição contínua de realidades, mas a própria interpretação cooperativa dos significados gerados em cada proposição compartilhada.

A comunicação sobre as regras comerciais e os porquês das cobranças e tarifas diferenciadas, para o comércio – que é mais cara – parece ter sido colocada com total ausência de poder coagido. É constante, no relato do E2, termos indicativos do poder legitimado e internalizado desse exercício da cobrança e até do corte pelo não pagamento. A respeito disso E2 entende tratar-se de “estresse desnecessário”, já que está sendo construído coletivamente um “processo cultural que vem sendo melhorado e aos poucos a gente tem diminuído, junto com a Eletropaulo, a inadimplência”.

Quanto à regularização do “gato”, por exemplo, observa-se haver, por causa dele, oportunidade de diálogo reflexivo, socialização do problema e reconhecimento do trabalho da AES. “Tem toda uma questão que a gente vai demorar um pouco ainda para que diminua essa questão da inadimplência; continua tendo gato”, confessa o E2. Quando ele menciona “[...] a Eletropaulo produziu um processo de negociação e as pessoas começaram a sair da inadimplência”, ele destaca o uso da linguagem como fonte de integração social. Então a “negociação” tem o valor simbólico e claro da busca pelo entendimento, próprio da racionalidade comunicativa.

Quando o E2 menciona que, nessa negociação, a Eletropaulo parcela as contas em atraso e assume o prejuízo para “as pessoas poderem voltar a serem

consumidores”, fica evidente que ele está reconhecendo, que, desde o início, prevaleceu a relação de verdade, justiça e autenticidade. A postura da comunicação bidirecional levou a AES a gerar credibilidade na relação de parceria que extrapola a simples relação comercial em busca do lucro.

No projeto de Educação para a Sustentabilidade, o ponto que dá margem às interpretações, especialmente para a análise de evidências dos elementos da racionalidade, é o esforço de “chegar na base”, ao chão de fábrica, esclarecendo o conceito de sustentabilidade. Não se tem clareza se houve diálogo e interpretação coletiva do conceito e do que a sustentabilidade envolve. Evidencia-se, certas vezes, que há uma conversa restrita à cúpula da organização na tomada de decisão quanto às prioridades para que, depois, isso se torne objeto de comunicação estratégica.

A terminologia utilizada por Luciana Alvarez e repetida pelo entrevistado E3 (“cascata”) para explicar como a sustentabilidade, em sua implementação, chega até a base, não evidencia o interesse em conhecer o mundo da vida dos sujeitos que lá estão, ou seja, os empregados. Porque, quando o E3 afirma que precisa “transformar aquilo numa linguagem que faça sentido” a proposta original de educação fica sustentada apenas na questão financeira. Eis o trecho do seu relato que já foi tratado na sessão anterior e ilustra isso: “Então, quando eles viram que tinha aspectos de negócios, financeiros inclusive, eles começaram a abrir um pouco a cabeça e entenderam que tinha a ver com eles”. Nesse sentido, priorizando-se o quesito econômico, caminha-se mais para a busca do êxito, do que para a busca do entendimento.

De outro modo, ainda dentro do movimento de implementação da sustentabilidade como valor, avalia-se que merece ser mais bem pensada a busca do “engajamento” dos empregados e prestadores de serviço nas diversas ações. Então, considera-se que, ao perguntar: “O que a sustentabilidade tem a ver com você, onde você pode contribuir mais ou onde você pode se sentir prejudicado com o tema?”, caminha-se para a visão do entendimento.

Na perspectiva da Comunicação Constitutiva da Organização apenas a racionalidade comunicativa deve permear os diferentes momentos do processo de implementação das ações. Nesse sentido, vale ponderar sobre as dificuldades

relatadas pelo E3 para o engajamento da base em razão da rotatividade das lideranças, ou seja, em razão do esforço exigido para integrar os novos líderes na ocupação do tempo e espaço de ações que poderiam estar sendo executadas nos demais níveis da organização. Ao mesmo tempo em que diz que o processo de implementação da sustentabilidade “avançou bastante”, o entrevistado diz que está mantida a meta de internalização.

No que diz respeito ao trabalho com grupos multidisciplinares, por exemplo, o E3 fala sobre a dificuldade de entender a necessidade de mudança de hábitos para reduzir o consumo de energia dentro da empresa. Com a lente da racionalidade instrumental, entende-se que o pedido pode ser interpretado a partir de aspectos financeiros, como a redução de despesas. De outro modo, no diálogo que se estabeleceu abriu-se espaço para debater a questão ambiental e de preservação de recursos como um dos temas prioritários da Plataforma da AES. Nesse sentido, a racionalidade comunicativa está presente no processo que visa mudar comportamentos, bem como instalações físicas, de uma empresa – no caso da Eletropaulo – que é centenária.

Avalia-se, ainda, que a busca pelo êxito ficou claramente evidenciada no esforço de comunicação de sustentabilidade e indicadores. Em seu relato, o E4 diz que “tem dado bastante atenção para os investidores” por causa do Relato Integrado a que a AES aderiu em 2012, estão mais uma vez evidenciados o reconhecimento e a busca de visibilidade. Nesse sentido, E4 enfatiza o tratamento de “dados e indicadores, pra que isso possa ser comunicado de acordo com os interesses desses públicos”, deixando ainda mais claro o esforço de comunicação estratégica para ganho de imagem e valorização de ações.

Já o E3 revela o fim da Plataforma e do Planejamento Estratégico Sustentável como uma fase efetiva de incorporação da sustentabilidade como um valor na cultura da AES. A notícia é excelente, porém, deixa transparecer uma preocupação com a comunicação estrategicamente calculada: “você tem que contar essa história e tem que ser muito coerente [...] tem que estar muito bem alinhado, muito bem, até, treinado no discurso dos líderes [...] não pode ter nenhuma incoerência”.

Para finalizar, quanto ao número 1 da AES Brasil, que é Segurança e que está diretamente ligada ao risco pressuposto da atividade de distribuição e geração de energia, o E4 revela um entendimento distorcido. Ele afirma que se “[...] coloca isso na frente de qualquer coisa. E existe a promoção de uma cultura organizacional” e, de outro, demonstrando cálculos escancaradamente egocêntricos, comenta que “[...] um acidente com afastamento, isso influi em produtividade diretamente”. Nesse momento, esqueceu-se, por completo, da importância da vida das pessoas, do empregado da AES ou dos moradores da comunidade.

O E4 minimiza o risco de morte: “Você vai ter que, talvez, interromper uma atividade, ou chamar alguém que não conhece aquela atividade; vai ter que treinar alguém novo. Então, você já tem custos adicionais que um acidente pode gerar”. Além disso, o entrevistado fala em motivação, aparentemente de forma descontextualizada: “Você tem, talvez, um efeito sobre a própria motivação da equipe, que também pode impactar em produtividade ou engajamento ou na rotatividade dos funcionários”, comenta E4.

O aspecto financeiro fica ainda mais exacerbado em consequência de uma morte de um cidadão:

Você tem indenizações por acidentes, que você tem que pagar para um funcionário ou para a população. No caso de um acidente fatal, é claro que existem seguros, mas são valores bem significativos, quando isso acontece. Então, tem toda uma gestão voltada para minimizar esse tipo de impacto econômico” (ENTREVISTA COM E4).

A visão do sujeito como coisa ou objeto é também bastante evidenciada na dominação sobre os corpos dos empregados, próprio da racionalidade instrumental exacerbada. Então, E4 extrapola os muros da empresa e fala de um acidente recente (em 2014) na zona leste de São Paulo, em que o marido faleceu e a esposa pediu para ser indenizada pela AES.

O social tá muito ligado a essas questões de engajamento e motivação e de rotatividade, pensando em colaboradores. Em tem muito a ver com o impacto que a gente gera para a população. Na reputação [...] isso repercutiu muito na mídia e gerou um debate sobre enterramento de fios e levantou toda uma questão da fiação

na cidade. Então, assim, a gente tem noção da responsabilidade que a empresa tem com a segurança da população. Então, **a gente precisa ser reconhecida** como uma empresa que minimiza o máximo que pode os riscos. Aí, tem uma série de campanhas de segurança, tem blitz de segurança. É bastante ativo (ENTREVISTA DE E4, grifo nosso).

Comentando que há uma prática de conscientização a respeito dos riscos da atividade, o entrevistado prioriza a imagem da organização e relata a repercussão que um acidente teve na mídia. Nesse sentido, a comunicação estratégica é evidenciada claramente como ferramenta para proteger a imagem e o valor da instituição, em detrimento de um aspecto social extremamente importante, que é a segurança do ser humano.

Por outro lado, não resta dúvida de que o conhecimento sobre o Programa Transformação de Consumidores em Clientes trouxe um ganho importante para esta pesquisa, por revelar o sujeito que faz sua gestão e que também é seu idealizador. Esse sujeito chama atenção, tanto quanto o caso propriamente dito, já reconhecido, premiado e consolidado nos seus 10 anos de existência. O período de nascimento do Programa é 2004, dois anos após a realização da (Eco) Rio 92, quando empresas brasileiras falavam em Responsabilidade Social e pouco aplicavam o conceito de sustentabilidade como visão global de múltiplas dimensões. A entrevista com a liderança da comunidade de Paraisópolis enriquece ainda mais o caso e reafirma os sujeitos e os contextos desde o surgimento do Programa.

Por fim, avalia-se que foi possível fazer a aproximação dos textos e contextos contemplando-se tanto as manifestações de racionalidade, quanto os pontos de consenso e de conflito, assinalando-se a ligação com os elementos e tipo de comunicação das duas modalidades de comunicação habermasiana. A pesquisa também trouxe discursos interessantes, em concordância com os pressupostos teóricos desta dissertação, retomados a seguir na discussão final.

5 DISCUSSÃO

A perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas (2012 I; II) oferece contribuição para os Estudos Organizacionais, ao trazer para o centro da discussão o processo de construção da realidade a partir da interação entre sujeitos, isto é, por meio da comunicação. A busca do entendimento negociado, como demonstrado no estudo empírico, encontra lugar no ambiente organizacional que reconhece quem são as pessoas, na sua subjetividade e no seu contexto, ou seja, no seu mundo da vida. Com base na racionalidade comunicativa, reconhecem-se os sujeitos que querem participar coletivamente da busca de soluções, que querem falar e, efetivamente, ser ouvidos, estejam eles no papel de empregados, fornecedores, clientes ou na simples condição de membros da comunidade.

Avalia-se esse pensamento como relevante na contemporaneidade, visto reconhecer-se que a sustentabilidade não é fruto da imaginação ou fantasia de idealistas nem pode ocupar-se de discursos vazios de quem deveria ser seu principal executor. A sustentabilidade como valor é reconhecida como enquanto um novo jeito de pensar e fazer negócio no qual os sujeitos estão no centro do processo.

Sendo assim, é essencial ultrapassar a concepção de desenvolvimento sustentável como “ideia automática, instrumentalizada, uma coisa a ser disseminada sem questionamentos ou reflexões profundas” (VIZEU et al. 2012, p. 580). Considera-se o contexto onde predominam a teoria tradicional e a visão da racionalidade instrumental. A ideia de sustentabilidade vem sendo trabalhada com total ausência de critérios legítimos e por organizações que nem sempre agem de maneira adequada e ética, mas que fazem uso da retórica com o propósito de rotular seus produtos como verdes e de garantir visibilidade da imagem de empresa social responsável (REDCLIF; 2006, BUENO; 2009; 2012, MUNCK; 2013).

Entende-se que caminhar para a busca da sustentabilidade, ou seja, da sobrevivência coletiva, é um processo já instalado que exige mudança de cultura, na qual o homem deve abrir mão de princípios individualistas e mecanicistas por força dos quais vem explorando o outro como um recurso ao longo dos séculos. Vale dizer que esta dissertação aborda o olhar para o sujeito numa relação de proximidade entre a

organização e seus *stakeholders*, como um primeiro passo para o avanço contra a insustentável dominação sobre indígenas, habitantes de países de Terceiro Mundo (FERNANDES, 2003; BANERJEE, 2003), bem como, de moradores de área de invasão, seja considerada favela ou comunidade de baixa renda. Assim, enquanto se discute o desenvolvimento econômico, contemplando-se o tratamento das pessoas de forma justa e transparente, o que viabilizaria o “diálogo dos saberes” e o “processo de reconstrução social” (LEFF, 2004; 2010), ainda tem-se, nos ambientes organizacionais, a exploração de crianças e adultos (STARIK; KANASHIRO, 2013), ou, simplesmente, do empregado que cada vez mais entrega sua subjetividade na elaboração do seu trabalho (VIZEU, 2005; KUNSCH, 2010; MORGAN, 2010; MUMBY, 2010; DEETZ, 2010).

Assim, de forma geral, a sustentabilidade sob a perspectiva habermasiana da verdade, da justiça e da autenticidade, traz um olhar para o interior da organização, como um ambiente com espaços de fala e de respeito aos sujeitos, especialmente dos empregados como membros de uma mesma comunidade e como construtores das realidades. Nesse ambiente, certamente, há o reconhecimento de “personalidades autônomas, sujeitos de direitos e sujeitos psíquicos que têm palavras a dizer” (ENRIQUEZ, 1997, p. 11).

Na organização, que é constituída por sujeitos em interação, em diferentes níveis (MCPHEE, ZAUG, 2000), a sustentabilidade como valor fundamental adere à cultura, na busca da cooperação tanto na construção quanto na interpretação de realidades. Nesse lugar, o sujeito tem liberdade total de expressão; prevalecem o respeito mútuo e a abertura para o diálogo dos saberes dos sujeitos, o que reorganiza qualquer estrutura hierárquica, uma vez que a comunicação ocorre naturalmente, de forma espontânea e livre. Assim, a possibilidade de exercer a racionalidade comunicativa modifica a concepção de processos e práticas organizacionais, não mais voltados à dominação dos sujeitos para atender interesses do capital, mas para a discussão e tomada de decisões de forma legitimada e colaborativa, como preconiza a comunicação para o entendimento.

Reconhecendo-se as organizações como sistemas políticos (MORGAN, 2010), a sustentabilidade como realidade e prática cotidiana baseia-se no pressuposto

de que há espaço para o diálogo e para a negociação de interesses que de individuais tornam-se convergentes e coletivos. Em lugar do controle estratégico na transmissão de informações, da influenciação e do controle (DEETZ, 2010), têm-se a liberdade de expressão, a construção de identidade e o automerrecimento na produção de sentido como base para as ações coordenadas (LHUILIER, 2013; PUTNAM, 2004). Nesse contexto, é abandonando a racionalidade instrumental exacerbada, na comunicação estratégica, para que os sujeitos tenham posse da realidade da qual fazem parte e a qual transformam nas diferentes interações cotidianas.

Nessa nova organização, a ética é o pilar sustentador de todas as ações que visam o equilíbrio entre dimensões econômicas, sociais, ambientais, ecológicas, culturais e territoriais (SACHS, 2002; 2008). Nessa organização, a visão de sociedade é aquela na qual justiça, transparência e autenticidade (HABERMAS, 2012) são a base para uma transformação.

Apropriando-se, assim de um novo fôlego e contemplando-se o pressuposto do diálogo reflexivo em Habermas, este estudo reflete sobre a sustentabilidade tida como um valor nas organizações. Debruça-se sobre uma nova questão, além do apresentado por Baroni (1992) apresentou - “O que deve ser sustentável? Por quê? Para quem?”. Ousa-se perguntar “Como?” e, assim, incentivar uma nova reflexão sobre a contraposição essencialmente de objetivos individuais e coletivos. Se a sustentabilidade lança o olhar para um “futuro comum”, a racionalidade instrumental não faz sentido, pois favorece os objetivos individuais e não os coletivos. Então, caminha-se, no sentido de responder ao “Como”, com a mudança de racionalidade, de intenção e objetivos, na concepção das relações sociais e na relação com a natureza, conforme pontuam Foladori (2001) e Leff (2010).

Sabe-se que o contexto dos negócios está no centro do embate e traz ao mesmo tempo as causas e as possibilidades para uma mudança. Nesse ambiente, faz sentido o resgate de múltiplos valores e de perspectivas mais colaborativas e menos individualistas (DEETZ, 2010). Tem-se, aqui, o caminho que pode ser fortalecido no relacionamento dentro da organização e entre as organizações, procurando-se a abertura para o “diálogo de saberes” proposto por Leff (2010).

Habermas ensina que há complementaridade entre a racionalidade comunicativa e a racionalidade instrumental para a produção e reprodução da vida em sociedade, mas que a promessa da Modernidade distorceu essa lógica e sobrepôs a busca da produtividade à busca do entendimento, em que a subjetividade dos sujeitos foi coisificada e economicizada. Então, Habermas (2012-I) retoma a ideia de que tudo no mundo, ou nos mundos objetivo, social e subjetivo, existe por meio da linguagem, sendo ela o meio de entendimento negociado, não abreviado e não coagido, aplicado às interações entre sujeitos.

A comunicação para o entendimento pressupõe, desse modo, o conhecimento, o respeito e a confiança nas proposições dos sujeitos, como passo elementar para o estabelecimento de qualquer relação, ao mesmo tempo que reconhece esses sujeitos como construtores de novas realidades dentro e fora do ambiente organizacional.

Tem-se, assim, a visão do sujeito no centro do processo de busca da sustentabilidade como um valor que precisa ser incorporada à cultura da organização e da sociedade por meio do agir comunicativo, elaborado por Habermas.

Sendo assim, avalia-se que a reflexão sobre as racionalidades possíveis nas organizações que buscam a sustentabilidade trouxe contribuição para os Estudos Organizacionais visto abordar a comunicação além da perspectiva informacional de disseminação e multiplicação – não reflexiva – dos discursos organizacionais sustentáveis.

Ao dar ênfase à mudança cultural, no caso AES, são evidentes os esforços para integrar a sustentabilidade como um valor na cultura da organização, com desafios e entraves num caminho de aprendizagem. O fato de prevalecer a comunicação estratégica em alguns momentos e ações deve ser considerado num horizonte amplo, no contexto de negócios onde a busca da sustentabilidade “nasceu”, ou, na verdade foi imposta pela sociedade e organizações não-governamentais. Nesse contexto, há, ainda hoje, o incentivo voltado à sustentabilidade do próprio negócio, com vistas à redução de custos e ao retorno de imagem, contemplando-se, unicamente, a dimensão econômica.

Registra-se, aqui, um caminho incipiente, porém efetivo de mudança. O meio de onde a unidade de análise foi selecionada, a Plataforma Liderança Sustentável,

ainda que com a proposta de comparabilidade e visibilidade no mercado (com seus eventos, revistas e livros, além do *site* repleto de vídeos), está buscando a “inserção da sustentabilidade como um valor no coração do negócio” (VOLTOLINI, 2011) por meio das histórias de sucesso das lideranças que fazem parte desse processo. A iniciativa não apresenta um modelo de gestão, propõe “um novo jeito de fazer negócio”. Nesse sentido, se “ao dizermos algo, fazemos algo” (HABERMAS, 1990, p. 67) deve-se compreender a construção de uma nova realidade a partir das narrativas que compõem os multimeios da Plataforma.

Voltando-se para o estudo de caso desta dissertação, constata-se que os relatos com profissionais da AES e com uma das lideranças da comunidade de Paraisópolis trazem manifestações das duas faces da racionalidade, a instrumental e a comunicativa, mas deixou evidente o esforço de construir uma nova realidade organizacional, tendo a sustentabilidade como um valor. Sem dúvida, o Programa Transformação de Consumidores em Clientes apresenta-se como um caso ímpar em que a mudança na concepção da racionalidade foi especialmente evidenciada na visão sobre o sujeito e na abertura para o diálogo negociado, sendo que a relação que se estabeleceu com os moradores de comunidades de baixa renda promoveu a quebra de uma barreira cultural, de forma a estender esse entendimento para outras ações e relações com os *stakeholders* da AES.

Considerando-se os sujeitos da pesquisa, inclusive o gestor do Programa, cada um tem colaborado para diferentes movimentos na organização rumo a novos patamares de sustentabilidade, com a tendência de extrapolar o conceito do *Triple Bottom Line*, de Elkington, para o conceito de múltiplas dimensões de Sachs. Percebe-se, então, o pensar e o agir reflexivos na construção de novas realidades, com o amadurecimento do entendimento sobre as dimensões da mudança necessária.

A opção por colocar as ações como objeto de análise justifica-se pelo fato de que são as práticas os elementos mais visíveis dos diferentes tipos de comunicação na perspectiva habermasiana, como fora relacionado no Quadro 5 (página 62). De um lado, tem-se a prerrogativa do diálogo reflexivo, na comunicação para o entendimento e, do outro, a prática de distorção da comunicação estratégica. Portanto, o interesse em reconhecer as racionalidades no campo empírico foi alcançado a partir dos contornos

desse elemento. Junto dele, observou-se qual era a visão preponderante em relação ao sujeito e ao objetivo da prática, quando foi possível identificar a racionalidade subjacente.

Até aqui, os elementos de cada ação foram analisados de maneira linear. Ao final, com maior clareza, observou-se que eles estão completamente imbricados nas identidades de cada comunicação. Dessa maneira, a identidade da comunicação estratégica (Figura 6) tem como base a racionalidade instrumental exacerbada, que promove a prática da distorção comunicativa e, por meio dela, a coisificação do sujeito, em busca do êxito. Em outras palavras, tem-se o foco na utilidade e no ambiente de competição, onde a perspectiva individualista usa a influência ou persuasão no relacionamento com os “sujeitos”.

Figura 6 – Identidade da Comunicação Estratégica



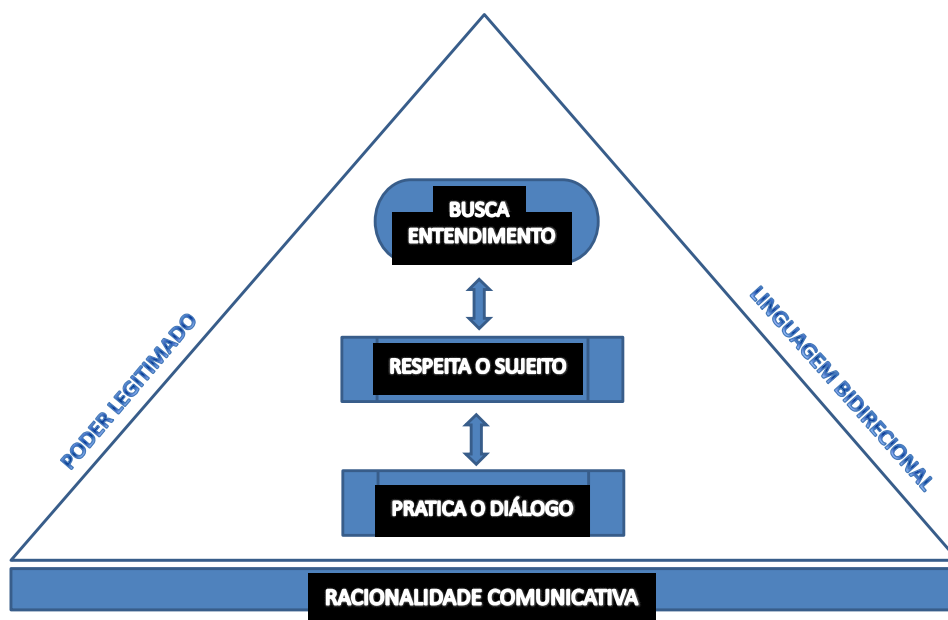
Fonte: elaborada pela autora. Inspirada em Habermas (2012-I; 2012-II) e Vizeu (2005)

Devem ser somados à identidade da comunicação estratégica habermasiana mais dois elementos: o poder coagido, que impede a liberdade de expressão do sujeito;

e a linguagem unilateral, própria do monopólio interpretativo em que prevalece unicamente a perspectiva do locutor sobre a situação, já que o mesmo parte de cálculos e ganhos egocêntricos. Nesse tipo de comunicação, própria do sistema capitalista, o êxito tem como sinônimo o lucro.

De outro modo, a comunicação para o entendimento (Figura 7) é identificada pela base na racionalidade comunicativa, na qual se pratica o diálogo reflexivo e se respeita o sujeito, dinamicamente e reciprocamente, enquanto se busca o entendimento. Têm-se como valores de base a integridade, a honestidade, a franqueza, bem como a verdade e a justiça. O sujeito emancipado é reconhecido na sua subjetividade e tem liberdade de expressão, no agir, no sentir e no falar. Prevalece a discussão aberta, informal e condicionada pelas pretensões de validade do ato de fala. Entre os objetivos estão a promoção do bem-estar coletivo, a solidariedade, o respeito à individualidade, a liberdade e o comprometimento.

Figura 7 – Identidade da Comunicação para o Entendimento



Fonte: elaborada pela autora. Inspirada em Habermas (2012-I; 2012-II) e Vizeu (2005)

Também fazem parte da comunicação para o entendimento: o poder legitimado, numa relação em que se reconhece quem são os sujeitos e as suas pretensões de validade e a linguagem como fonte de integração, que proporciona a interpretação da situação de forma cooperativa, isto é, numa construção coletiva de sentidos e significados, já que ambos os interlocutores “estão dispostos a relativizar a sua concepção de mundo da vida” (HABERMAS, 2012-I, p. 193). Nessa situação de busca do entendimento, o lucro ganha novo significado e é tido como uma das consequências do sucesso da ação dos sujeitos.

Contemplando-se, desse modo, os elementos da Comunicação para o Entendimento, existe a oportunidade de se retomar a tentativa de aproximação entre a TAC e a CCO, considerando-se esse tipo de comunicação como o que preconiza a presença dos sujeitos, condição essencial para a constituição comunicativa da organização. No modelo de Quatro Fluxos Interacionais de McPhee e Zaugg (2000), têm-se mais claramente os movimentos necessários para a construção de novas realidades.

A busca da sustentabilidade deve perpassar os fluxos e, como valor estar na base do agir consciente dos sujeitos. Nesse agir há o pressuposto do entendimento mútuo, da articulação e do questionamento reflexivo num movimento vivo. Esse conjunto torna a comunicação autêntica e mostra que há uma relação de reciprocidade e de transcendência entre o processo reflexivo e o de emancipação do sujeito, que tem por base a tomada de consciência na experiência vivida. Nesse sentido, a CCO preconiza uma série de outras possibilidades, estando o sujeito no centro do processo constitutivo.

Contemplando-se, desse modo, os elementos da Comunicação para o Entendimento, tem-se a oportunidade de se retomar a tentativa de aproximação entre a TAC e a CCO, partindo-se da presença do sujeito emancipado, em Habermas, como condição essencial para a produção recíproca da comunicação e da organização. Essa produção aparece no modelo de Quatro Fluxos Interacionais de McPhee e Zaugg (2000), que mostra mais claramente os movimentos necessários para a construção de novas realidades organizacionais, onde se vislumbra o diálogo e a busca pelo entendimento perfazendo as interações entre os fluxos, num mundo linguisticamente mediado, conforme Figura 8, proposta.

Figura 8 – Os Quatro Fluxos da CCO e a Comunicação para o Entendimento



Fonte: elaborada pela autora. Inspirada em McPhee e Zaug (2000), Putnam e Nicotera (2009) e Habermas (2012-I; 2012-II).

No movimento dinâmico de constituição, entre os fluxos, têm-se, portanto, o diálogo e o entendimento do agir comunicativo dos sujeitos, como a “agência”, de Giddens, e o *organizing* e *sensemaking*, de Weick. Além disso, olhando-se, detalhadamente com a lente da TAC, para cada fluxo observa-se na negociação de participação dos membros na constituição da organização (1) a abertura para que ambos interpretem as situações que emergem cotidianamente superpondo-se as posições discordantes em busca de uma nova ordem compartilhada. Essa nova ordem pode ser entendida como a normatização própria da auto-estruturação (2), que teve início no processo reflexivo da inovação.

A atividade coordenada (3) depende essencialmente, como colocam McPhee e Zaug (2000), da postura de cooperação dos membros da organização, que devem adaptar-se à situação de contingência. Tem-se, aqui, mais uma prerrogativa

contemplada no tipo de comunicação para o entendimento, na qual a interpretação da realidade tem o senso coletivo na modificação de processos e práticas organizacionais.

Por fim, o posicionamento institucional (4), convida a exercitar a comunicação que busca entendimento com os *stakeholders*, como uma oportunidade de reconhecê-los não só, pontualmente, nos seus interesses, mas como sujeitos com seus mundos de vida compartilhados. Avalia-se que a postura de negociação e de abertura, como o estabelecimento de novos sentidos, pode oferecer maior legitimidade à marca e aos discursos dos representantes da organização externamente. Nesse fluxo, a racionalidade comunicativa, da verdade de propósitos, é nitidamente a base para a relação de confiança interorganizacional.

De modo geral, entende-se que a consciência reflexiva presente na perspectiva habermasiana é condição para a constituição das organizações, especialmente as que buscam a sustentabilidade como nova realidade. No caso AES, por exemplo, foi notado o movimento para inserção da sustentabilidade na cultura da organização, em busca de uma nova ordem para auto-estruturação. Uma mudança de comportamento foi promovida na implementação dos projetos que visam a sustentabilidade, na qual cada membro da organização vinculada a ação tem sua interpretação, de modo na busca da sobreposição e identificação da identidade da AES dentro da temática.

As práticas de comunicação tiveram o diálogo, porém, houve, por vezes, a imposição de conceitos e discursos. De outro modo, a educação para o consumo consciente de energia e a melhoria nas condições de vida dos clientes, no projeto Transformação de Consumidores em Clientes, soma-se à mudança de concepção da relação comercial tradicional. Em geral, observando-se o fluxo de interação, tem-se a comunicação para o entendimento e a CCO para promover mudanças e dotar os sujeitos de identidade, no caso dos moradores de Paraisópolis, de cidadania.

Nesse contexto a comunicação pode elucidar o fenômeno organizacional e trazer fundamental avanço sobre as perspectivas do sujeito, nas quais ele é reconhecido como aquele que fala e cresce nas interações, que toma decisões e que incita outros ao diálogo, às trocas e aos processos de busca de sentido, o que envolve sua presença ativa e interativa nos processos. Esse esforço, consiste “[...] na verdade,

de fazer surgir uma nova concepção da ética e da razão por meio de sua reunião em uma experiência que permite relacionar as duas: a comunicação” (PESQUEUX; VASCONCELOS, 2013, p. 32).

Entende-se, por último, que o estudo da Teoria do Agir Comunicativo de Habermas apresenta relevância tanto no campo dos Estudos Organizacionais quanto no da Comunicação Organizacional, uma vez que traz luz para a racionalidade que subjaz a comunicação e concebe os espaços de fala dos sujeitos que constituem as organizações. Nessa perspectiva, tem-se a busca da sustentabilidade como um movimento dinâmico e contínuo de organizar, essencialmente interacional e simbólico, baseado em relacionamentos, processos, relações, experiências e produção de sentidos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta dissertação teve como objetivo compreender as manifestações de racionalidade nas ações de sustentabilidade da AES Brasil. Neste sentido, destaca-se a oportunidade de observar mudanças no comportamento das organizações em busca da sustentabilidade e, por vezes, da construção de nova identidade corporativa.

Sendo assim, é salutar reconhecer que houve mudança de prerrogativas da AES no relacionamento com seus clientes, especialmente com a abertura para inovações a fim de atender os moradores de comunidades de baixa renda. Apenas por esses pontos, o caso AES apresenta-se como exemplar na prestação de serviços essenciais, sendo uma oportunidade de *benchmark* para outras empresas do setor elétrico, bem como do saneamento, entre outros.

A perspectiva habermasiana trouxe o olhar para o sujeito, que deve ser respeitado na sua subjetividade, pautando-se em um processo dialógico e de construção coletiva. Porém, mesmo neste contexto de valorização do sujeito, ainda se observa a retórica na base de estratégias de divulgação das ações. Tal empenho quer dar visibilidade à empresa no contexto de mercado, no qual a questão da sustentabilidade, como um selo, tem sido muito valorizada.

A retórica dos números, por exemplo, vai desde o volume de recursos investidos e à quantidade de pessoas “beneficiadas” por projetos sociais até a contabilização de mortes por acidentes pelo contato com a rede de alta tensão. Nesse sentido, seria mais adequado um olhar qualitativo, considerando-se os seres humanos impactados por cada ação, não só as que fazem parte do escopo da Sustentabilidade para a AES. Este estudo, vale registrar, não buscou promover confrontações ou comparações e tampouco avançou sobre os impactos e riscos que as atividades do Grupo envolvem.

Tem-se a ciência de que, para muitos, o ambiente de corporações como a AES é incompatível com a discussão da sustentabilidade multidimensional que se tem em Sachs, pressupondo-se a natureza estratégica desse tipo de organização. Pode-se dizer que não há, nos sentidos produzidos neste estudo, a inocência que desconsidera

o contexto capitalista, pelo contrário, busca-se refletir sobre contrassensos e a possibilidade de consenso num ambiente de tamanha complexidade.

Nesse contexto, questiona-se a possibilidade de transposição da visão individualista de disputa da economia de mercado para a coletivista, de cooperação da ideia de futuro comum. Seria a adesão ao movimento de mudança algo espontâneo, ou apenas uma resposta a imposições da sociedade civil ou da legislação vigente? Como poderão ser efetivas as mudanças diante de um mundo dominado por forças assimétricas, onde a maximização do lucro é cada vez mais expressiva e as fronteiras e regulamentação mais deléveis? Tem-se, aqui, um problema espacial e temporal, considerando-se os riscos que envolvem a política de exploração e extração dominantes em diferentes setores da Economia.

Em geral, a discussão do que é a sustentabilidade deve superar o egocentrismo e o tecnocentrismo, diante de um tempo cada vez mais escasso. Apesar dessas questões, avalia-se que existe, aqui, uma contribuição, qual seja, trazer a essência da TAC para discutir as mudanças que se fazem necessárias para a implementação da sustentabilidade como um valor nas organizações, inclusive as capitalistas. Acredita-se que a comunicação para o entendimento e o olhar para o sujeito emancipado, que tem algo a dizer e que constitui a organização, trazem um novo caminho, que ainda requer estudos em profundidade e que não exclui possibilidades de discussão e interação com outras teorias.

Quanto à visão que se tem da comunicação, alerta-se para a necessidade de repensá-la no concernente a quem são os públicos e quais são, de fato, seus interesses. Acredita-se que é possível avançar ainda mais sobre a concepção utilitarista de uma comunicação “estratégica” que tem contribuído, inadvertidamente, para que a empresa tenha apenas a sustentabilidade “econômica” e para a perpetuação da assimetria de poder, que nada tem a ver com a busca da sustentabilidade.

Por fim, têm-se na TAC novas possibilidades de estudo. Dentro desse mesmo tema, poderia ser investigado cada elemento que compõe a identidade da comunicação estratégica e da comunicação para o entendimento, como sugerem as figuras 6 e 7 elaboradas por esta autora e que configuram uma das contribuições teóricas. Acredita-se que o exercício do poder, por exemplo, é um ponto para o qual a

Teoria Crítica tem muito a contribuir, mas que esta dissertação não contemplou, por compreendê-lo como um elemento que merece ser amplamente discutido e trabalhado em profundidade. De outra forma, entende-se que foram elucidados os modelos de raciocínio sobre os quais as organizações operam e moldam suas estruturas.

Ao trazer Habermas e promover a interface entre a filosofia e as ciências sociais traz-se uma contribuição para os estudos organizacionais, dando contornos às reflexões sobre a presença dos sujeitos como legítimos agentes transformadores das realidades organizacionais. Neste sentido, ao reconhecer a centralidade do sujeito no processo constitutivo da organização, a racionalidade comunicativa torna a sustentabilidade uma prática do cotidiano, que tem natural aderência à cultura produzida continuamente.

Ademais, destaca-se a potencialidade de se estudar a sustentabilidade nas organizações, considerando os dilemas e *trade-offs* dessa busca. Assim, a partir das perspectivas da comunicação constitutiva e da racionalidade comunicativa, tem-se a oportunidade de destacar o aprendizado que envolve o processo dialógico entre diferentes atores sociais. Dessa forma, uma das lições de relevância está na possibilidade de construção coletiva de novas realidades. Nesse ambiente, prevalecem a justiça e a equidade, além da ideia de “fazer o bem com” sobre a de “fazer o bem para”, o que afasta, em definitivo, a visão assistencialista e abre oportunidade para discutir sobre intenções controversas entre a busca pelo êxito e a busca pelo entendimento, o que demanda significativa e profunda reflexão.

REFERÊNCIAS

AES BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2013** Disponível em <<http://www.aesbrasilsustentabilidade.com.br/pt/relatorios.html>>. Acesso em: 7 ago 2014.

AES BRASIL. **Relatório de Sustentabilidade 2014** Disponível em <<http://projetos.riccari.com.br/clientes/aes/brasil/home/>>. Acesso em: 3 maio 2015.

AES BRASIL. **Um grupo à luz da sustentabilidade**. Disponível em: <http://aesbrasilsustentabilidade.com.br/upload/file/biblioteca/biblioteca_122_file1_um-grupo-luz-da-sustentabilidade-baixa-1006.pdf> . Acesso em: 10 jun. 2015.

ALVAREZ, Luciana. **Depoimento**. Disponível em: <<http://www.ideiasustentavel.com.br/lideres/os-lideres/os-lideres-sustentaveis/luciana-alvarez-gerente-de-sustentabilidade-e-gestao-da-marca-da-aes-brasil>>. Acesso em: 6 jun. 2014.

ANEEL – AGÊNCIA NACIONAL DE ENERGIA ELÉTRICA. **Análise de impacto regulatório**. 2014. Disponível em: <http://www.aneel.gov.br/aplicacoes/audiencia/arquivo/2014/031/documento/nt_032_-_anexo_i_-_formulario_analise_de_impacto_regulatorio_-_final.pdf>. Acesso em: 20 jun 2015.

ASHCRAFT, Karen Lee; KUHN, Timothy R.; COOREN, François. Constitutional Amendments: “Materializing” Organizational Communication, **The Academy of Management Annals**, 2009, v. 3, n.1, p. 1-64.

BANNWART JÚNIOR, Clodomiro José. Pressupostos da Teoria Social Habermasiana: trabalho e interação. In: LIMA, Clóvis Ricardo M. de. GOMÉZ, Maria Nélide G. de (Org.) **Discursos habermasianos**. Rio de Janeiro: IBICT, 2012. p. 127-152.

BANERJEE, Subhabrata Bobby. Who Sustains whose Development? Sustainable Development and the Reinvention of nature, **Organization Studies**, v. 24, n. 1, p. 143-180, 2003.

BARONI, Margaret. Ambiguidades e deficiências do conceito de desenvolvimento sustentável. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 14-24, abr./jun. 1992.

BECK, Ulrich. **Sociedade de Risco**: rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2010.

BLACKBURN, Simon. **Dicionário Oxford de Filosofia**. Consultoria da edição brasileira, Danilo Marcondes; [tradução, Desidério Murcho et al.]. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

BM&FBOVESPA - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo. 2015. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/indices/ResumoIndice.aspx?Indice=ISE&idioma=pt-br>>. Acesso em: 31 maio 2015.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação, iniciativa privada e interesse público. In: DUARTE, Jorge (org.). **Comunicação Pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 134-153.

_____. Comunicação e sustentabilidade: aproximações e rupturas. **Razón y Palabra**. N. 79, mayo-julio, 2012.p. -.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis**. Heineman, London, 1979.

CAITANO, Déris I. M. de Oliveira. **A racionalidade substantiva na gestão organizacional: consolidação de um campo de estudos**. 2010. 184 fls. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2010.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Comunicação organizacional: confronto entre Luhmann e Habermas - conjecturas necessárias. In: **Anais...XXXII EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2008.

CASALI, Adriana Machado. Análise dos objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. **Organicom**. Ano 6. Edição Especial, n. 10/11, 2009. p. 64-69.

CASTRO, Carlos J. Sustainable Development: mainstream and critical perspectives. **Organization & Environment**, v. 17, n. 2, Jun. 2004, p. 195-225.

CAVALCANTE, Erica Dayane Chaves; BISPO, Marcelo de Souza. Sustentabilidade como Prática: um olhar etnometodológico e sociomaterial a partir da orla marítima de João Pessoa, Paraíba. **Organizações e Sustentabilidade**, Londrina, v.2, n. 2, p. 80-113, jul./dez. 2014.

CLARO, Priscila Borin de Oliveira; CLARO, Danny Pimentel; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 4, p. 289-300, out./nov./dez. 2008.

CHENG, Caroline Y.; FET, Annik M.; HOLMEN, Elsebeth Using a Hexagonal Balanced Scorecard approach to integrate Corporate Sustainability into Strategy, **Proceedings for the 16th International Sustainable Development Research Conference**, Hong Kong, 2010.

CORAIOLA, Diego M.; SANDRE, Josué A., MACCALI, Nicole, BULGACOV, Sérgio. Estudo de Caso. In: TAKAHASHI, Adriana R. W. (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013. p. 307-342.

COOREN, François. Applying Socio-Semiotics To Organizational Communication: a new approach. **Management Communication Quarterly**, Vol. 13, No. 2, November 1999. p. 294-304.

CRAIG, Robert. Communication theory as a field. **Communication Theory**, 9, 1999, p. 119-161.

DEETZ, Stanley. A ascensão dos modelos de governança de stakeholders e o consequente redesenho da comunicação. In: KUNSCH, Margaria M. Krohling, OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 85-105.

_____. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In MARCHIORI, M. (Org.), **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 83-102.

DIAS, Osório. **Racionalidades subjacentes às ações de responsabilidade social corporativa em empresas do setor elétrico brasileiro**. (Dissertação) Mestrado em Administração, Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

DYLLICK, Thomas; HOCKERTS, Kai Beyond the business case for corporate sustainability. **Business strategy and the environment**. v.11, p.130-141, 2002.

DOVERS, Stephen. R. Sustainability: demandas on policy. **Jornal of Public Policy**, 16, 3, p. 303-318, 1996.

ENRIQUEZ, Egéne. Os desafios éticos nas organizações modernas. **RAE**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 6-17. abr./jun.1997

_____. O trabalho, essência do homem? O que é o trabalho? **Cad. Psicol. Soc. Trab.**, São Paulo, v. 17, n. spe. 1, p. 163-176, 2014.

ESTEVES, João Pissarra; ESCUDERO, Regina Célia. O novo público da esfera pública e a reconceptualização do consenso como *topos* da comunicação pública. **Comunicação Pública** [Online], Vol.10 nº17 | 2015, posto online no dia 30 Junho 2015, em <<http://cp.revues.org/915>>. Acesso em: 5 jul. 2015.

FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 103-148.

FERGUS, Andrew H. T.; ROWNEY, Julie I. A. Sustainable Development: lost meaning and opportunity? **Journal of Business Ethics** v.60, p. 17-27, 2005.

FERNANDES, Marcionila. Desenvolvimento Sustentável: antinomias de um conceito. In: **Contra-Discurso do desenvolvimento sustentável**. Organizado por Marcionila Fernandes e Lemuel Guerra. Belém: Associação de Universidades Amazônicas, 2003.

FERNANDES, Valdir; PONCHIROLLI, Osmar. Contribuições da racionalidade comunicativa, racionalidade substantiva e ambiental para os estudos organizacionais. **CADERNOS EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 8, Rio de Janeiro, jul. 2011. p. 604-626.

FOLADORI, Guillermo. **Limites do desenvolvimento sustentável**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, São Paulo: Imprensa Oficial, 2001.

FREITAG, Barbara. **A Teoria Crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

GODOI, Christiane K. Perspectivas de análise do discurso nos estudos organizacionais. In: GODOI, Christiane K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. P. 375-401.

_____, MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, Christiane K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 347-373.

_____. BALSINI, Cristina P. V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, Christiane K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.p. 89-112.

GODOY, Arilda S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, Christiane K. *et al.* **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006. P. 115-146.

_____. Fundamentos da Pesquisa Qualitativa. In: TAKAHASHI *et. al.* **Pesquisa Qualitativa em Administração: fundamentos, métodos e usos no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2013.p. 35-50.

GOMES, Fábio. Uma aproximação entre pragmática universal e economia solidária: o caso de Catende. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 3, Rio de Janeiro, ago. 2014, p. 416-441.

HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro:Tempo Brasileiro, 1990.

_____. **Teoria do Agir Comunicativo: racionalidade da ação e racionalização social**. São Paulo: Editora WNF Martins Fontes, 2012. Vol. I. 704 p.

_____. **Teoria do Agir Comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista**. São Paulo: Editora WNF Martins Fontes, 2012. Vol. II, 811 p.

HAHN, T.; FIGGE, F.; PINKSE, J.; PREUSS, L. Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, p. 217-229, 2010.

HALL, Richard. **Organização: Estruturas, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HAUGHTON, Graham. Environmental justice and the sustainable city. **Journal of Planning Education and Research** 18: 233–243, 1999.

HERRERO, Xavier. Racionalidade comunicativa e modernidade. **Síntese**, n. 37, 1986, p, 13-36.

HOPWOOD, Bill, MELLOR, Mary, O'BRIEN, Geoff. Sustainable Development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, 13, pp. 38-52, 2005.

JAPPUR, Rafael Feyh, CAMPOS, Lucila Maria de Souza Campos, HOFFMANN, Valmir Emil, Paulo, SELIG, Mauricio A. Sustentabilidade corporativa frente às diversas formações de cadeias produtivas segundo a percepção de especialistas. In: III Encontro de Estudos em Estratégia, **Anais...** São Paulo: São Paulo, 9 a 11 de maio de 2007, p. 1-16.

KETOLA, Tarja. Pre-Morphean Paradigm – An alternative to modern and post-modern paradigms of corporate sustainability. **Sustainable Development**, v. 17, p.114–126, 2009.

KIM, Douglas (trad.) **O Livro da Filosofia**. São Paulo: Globo, 2011.

KIRSCHBAUM, Charles. Decisões entre “Quali” e “Quanti” sob a perspectiva de “Mecanismos Causais”. **Anais**. XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo/SP – 19 a 23 de setembro de 2009. p. 1-15.

KUNSCH, Margarida M. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

LEFF, Enrique. **Racionalidad ambiental: la reapropiación social de la naturaleza**. México: Siglo XXI, 2004. 532 p.

_____. **Discursos Sustentáveis**. São Paulo: Cortez Editora, 2010.

LHUILIER, Dominique. Trabalho (F. S. Amador, Trad.). **Psicologia & Sociedade**, v.25, n. 3, 2013, p. 483-492.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de. Discurso em Habermas e Sistemas em Luhmann: considerações para uma ética da administração de organizações. In: **Anais...** VII Colóquio Habermas: Habermas e Interloções e II Simpósio Nacional de Filosofia: Ética, Filosofia Política e Linguagem. Londrina: UEL, 2011. p. -.

_____; CARVALHO, Lidiane dos Santos. Informação, Comunicação e Inovação: gestão da informação para inovação em uma organização complexa. **Inf. Inf., Londrina**, v. 14, n. 2, p. 1 - 20, jul./dez. 2009

_____; LIMA, José Rodolfo Tenório; MOREIRA, Fernanda Kempner. Problematização e racionalização discursiva dos processos produtivos em

organizações. **Revista de Gestão de Tecnologia Sistemas Informação**, v. 7, n. 3, p. 667-690, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jjstm/v7n3/09.pdf>> Acesso em: 4 set. 2013.

LINNENLUECKE, Martina K.; GRIFFITHS, Andrew. Corporate sustainability and organizational culture. **Journal of World Business**, v. 45, p. 357–366, 2010.

MANSANO, Sonia R. V; ROSA, Natália Batista. Uma Análise sobre as Relações de Poder no Trabalho: rupturas e transformações. **Facesi em Revista**. ano 4, v. 4, Edição Especial, 2012. p. -.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2 ed. São Caetano/SP: Difusão Editora, 2008.

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

_____. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão, Comunicação e Cultura**. USCS, Caxias do Sul, v. 9. N. 17, jan./jun. 2010.p. 145-149.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. **Revista de Administração Pública – RAP** (EBAPE/FGV Rio de Janeiro), v. 39, n. 4, jul- ago 2005, p. 823-847.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. **História das teorias da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2012.

MCPHEE, Robert. D.; ZAUG, Pamela. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. **Electronic Journal of Communication**, v. 10, n. 2, p.1-17, 2000.

_____; IVERSON, Joel. Agents of constitution in the comunidad: Constitutive processes of communication in organizations. In: PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M., **The communicative constitution of organization: centering organizational communication**. Mahwah, NJ: Routledge, 2009. p. 49-87.

_____; PUTNAM, Linda L. Theory Building: comparisons of CCO orientations. In: PUTNAM, L. L.; NICOTERA, A. M. (orgs.), **The communicative constitution of organization: centering organizational communication**. Mahwah, NJ: Routledge, 2009, p. 187-207.

MOL, Arthur P. J. Ecological modernization industrial transformations and environmental reform. In: REDCLIF, M.; WOODGATE, G. (Org.) **The international handbook of environmental sociology**. London: Edward Elgar, 1997.

_____. A globalização e a mudança dos modelos de controle e poluição industrial: a teoria da modernização ecológica. In: HERCULANO, Selene C.; SOUZA

PORTO, Marcelo F. de; FREITAS, Carlos M. De (Orgs.). **Qualidade de vida e riscos ambientais**. Niterói: EdUFF, 2000.

MOLTENI, Mario; PEDRINI, Matteo. In search of socio-economic syntheses. **Journal of Management Development**, v. 29, N. 7/8, p. 626-636, 2010.

MORGAN, Gareth. **Imagens das organizações**. 1. Ed. 14. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8. Ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. **A Comunicação como Fator de Humanização das organizações**. 1. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. p. 19-40.

MUNCK, Luciano. **Gestão da sustentabilidade nas organizações: um novo agir frente à lógica das competências**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

NOBRE, Marcos. **A teoria crítica**. Rio de Janeiro: JZE, 2004.

NORMAN, Wayne; MACDONALD, Chris. Getting to the bottom of “Triple Bottom Line”, **Business Ethics Quarterly**, mar. 2003.

PAULA, Reynaldo Josué de. A ética do discurso: uma experiência bem-sucedida na associação dos pequenos agricultores de valente – APAEB. Artigo – Administração Geral. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v.12, n. 3, jul./set. 2005, p. 11-27.

PESQUEUX, Yvon; VASCONCELOS, Isabella F. F. G. de. T Acesso em eoria da Ação Comunicativa e responsabilidade social empresarial: uma proposta de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, v. 11, nº 1, artigo 3, Rio de Janeiro, Mar. 2013.

PIERRI, Naína. El Proceso histórico y teórico que conduce a la propuesta del desarrollo sustentable. In: PIERRI, Naína; FOLADORI, G. (Eds.) **Sustentabilidade? Desacuerdos sobre el desarrollo sustentable**. Montevideo: Trabajo y Capital, 2001.

PINTO, Wagner de Siqueira. **Análise das práticas administrativas de uma fundação empresarial aberta**. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2001.

PLATAFORMA LIDERANÇA SUSTENTÁVEL. Disponível em <<http://www.ideiasustentavel.com.br>>. Acesso em: 6 ago 2014.

PORTAL DE SUSTENTABILIDADE DO GRUPO AES BRASIL. Disponível em <www.aesbrasil.com.br>. Acesso em: 6 jun. 2014.

PUTNAM, L. L. The interpretive perspective. An alternative to functionalism. In: PUTNAM, L. L.; PACANOWSKY, M. E. (org.), **Communication and organizations. An interpretive approach**. Newbury Park, CA: Sage, 1983. p. 31-54.

_____; PHILLIPS, N.; CHAPMAN. Metáforas da comunicação e da organização In: CLEGG, S. R. et al., CALDAS, Miguel et al. (eds) **Handbook de estudos organizacionais**. v. 3 – Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p. 77-125.

_____; NICOTERA, Anee M. **Building Theories of Organization: the constitutive role of communication**. New York and London: Routledge. 2009.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989. 210 p.

REDCLIF, Michael R. Sustainable development (1987-2005) – an oxymoron comes of age. **Horizontes Antropológicos**, Porto Alegre, ano 12, n. 25, p. 65-84, jan./jun. 2006.

REIS, Liliane. **A racionalidade substantiva na avaliação de projetos em ONGs: três casos**. 2001. 190 fls. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2001.

REPA, Luiz Sérgio. Jürgen Habermas e o modelo reconstrutivo de teoria crítica. In: Marcos Nobre. (Org.). **Curso livre de teoria crítica**. 1. Ed. Campinas: Papirus, 2008, p. 161-182.

SACCOL, Amarolinda Z. Um Retorno ao Básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, maio/ago. 2009.

SACHS, Ignacy. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. 3. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

_____. **Desenvolvimento: includente, sustentável e sustentado**. Rio de Janeiro: Garamond, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Renovar a teoria crítica e reinventar a emancipação social**. São Paulo: Boitempo, 2007a.

_____. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia dos saberes. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, v. 78, p. 3-46, 2007b.

SANTOS, Lais Silveira. **A Tensão entre a Racionalidade Substantiva e a Racionalidade Instrumental na Gestão Pública: novos caminhos de um campo de estudo**. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

SCHOENEBORN, Dennis; BLASCHKEL, Steffen; MCPHEE, Roberto D.; SEIDEL, David; TAYLOR, James R. The Three Schools of CCO Thinking: **Interactive Dialogue and Systematic Comparison Management Communication Quarterly**. Maio, 2014, 28. p. 285-316.

SERVA (DE OLIVEIRA), Maurício Roque. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas. Tese (doutorado) São Paulo: EAESP/FGV, 633 p., 1996.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30. abr./jun. 1997a.

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997b.

SHWOM, Rachel. Strengthening sociological perspectives on organizations and the **Environment. Organization & Environment**, v. 22, n. 3, p. 271-292, 2009.

SILVA, Miriam. **Racionalidade substantiva no processo decisório**: um estudo em instituições que lidam com o tratamento oncológico infanto-juvenil na cidade de Natal-RN. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, 2009.

SIQUEIRA, Gabriel de Mello Vianna. **Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental na gestão de ecovilas**: novas fronteiras do campo de estudos. Dissertação. (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, 2012.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**. v. 28.,n. 3, sep. 1983. p. 339-358.

SMITH, Ruth. Images of organizational communication: root metaphors of the organization-communication relation. **International Communication Association Annual Conference**. Washington, DC, USA. May, 1993.

SOUZA, Filipe Augusto Silveira de; LEMOS, Ana Heloísa da Costa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; MALVA, Teresa Rachel Jesus. Atraindo novos funcionários para empresas de alta performance: uma crítica às razões dos profissionais de recursos humanos. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 13, n. 1, artigo 6, Rio de Janeiro, jan./mar. 2015. p 103-120.

STARIK, Mark; KANASHIRO, Patricia. Toward a theory of sustainability management: uncovering and integrating the nearly obvious. **Organization Environment**, v. 26, n. 7, 2013.

STEFANI, Dorival D.; AZEVÊDO, Ariston. A linguagem gerencial analisada à luz da Teoria dos Atos de Fala de J. L. Austin: estudo do pensamento de Peter Drucker. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 173-190, 2014.

VASCONCELOS, Isabella Francisca Freitas Gouveia de; ALVES, Mario Aquino; PESQUEUX, Yvon. Responsabilidade social corporativa e desenvolvimento sustentável: olhares habermasianos. **RAE**. São Paulo, v. 52, n. 2, Mar./Abr. 2012. p. 148-152.

_____. PESQUEUX, Yvon; CYRINO, Alvaro Bruno. A Teoria da Ação Comunicativa de Habermas e suas aplicações nas organizações: contribuições para uma agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR** [online]. 2014, v.12, n. especial, p. 374-383.

VALENTIM, Ismael Forte. **A Educação Metodista sob a Égide do Educar e Evangelizar**. 2008. 132 fls. Tese. (Doutorado em Educação), UNIMEP. Piracicaba, São Paulo, 2008.

Van MARREWIJK, Marcel. Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability: Between Agency and Communion. **Journal of Business Ethics**, v.44, n.2-3, p.95-105, 2003.

_____. WEERE, Marco. **Journal of Business Ethics**, v.44, n.2-3, p.107-119, 2003.

VEIGA, José Eli da. **Sustentabilidade: a legitimação de um novo valor**. São Paulo: Editora Senac, São Paulo, 2010. 160 p.

VIZEU (FERREIRA), Fábio. **Organizações burocratizadas rumo à razão comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica**. Dissertação (Mestrado em Administração), UFPR, 2004.

_____. Ação Comunicativa e Estudos Organizacionais. **RAE**. São Paulo, Out./Dez. 2005.p. 10-21.

_____. Da racionalidade instrumental à racionalidade comunicativa: o caso de uma instituição psiquiátrica. **Revista Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 13, n. 36, p. 163-184, jan./mar. 2006.

_____; BIN, Daniel. Democracia deliberativa: leitura crítica do caso CDES à luz da teoria do discurso. **RAP**, Rio de Janeiro, vol. 42, nº 1, p. 83-108, jan./fev. 2008.

_____. Uma aproximação entre liderança transformacional e Teoria da Ação Comunicativa. **Revista de Administração Mackenzie** [Online], São Paulo, v. 12, n. 1, p. 53-81, fev. 2011.

_____; MENEGHETTI, Francis Kanashiro; SEIFERT, Rene Eugenio. Por uma crítica ao conceito de desenvolvimento sustentável. **Cad. EBAPE.BR**, v. 10, n. 3, artigo 6, Rio de Janeiro, set. 2012, p. 569-583.

VOLTOLINI, Ricardo. **Conversas com líderes sustentáveis**: o que aprender com quem fez ou está fazendo a mudança para a sustentabilidade. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2011.

_____. (Org.) **Escolas de líderes sustentáveis**: como as empresas estão educando e envolvendo os líderes para a sustentabilidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014a.

_____. (Org.) **Líderes sustentáveis com a mão na massa**: o que aprender com a experiência dos principais executivos de sustentabilidade do Brasil. 1. ed. São Paulo: Ideia Sustentável, 2014b.

VOS, Robert O. Defining sustainability: a conceptual orientation. **Journal of Chemical Technology and Biotechnology**, v. 82, n. 4, p. 334–339, abr, 2007.

YOUNG, William; TILLEY, Fiona. Can businesses move beyond efficiency? the shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. **Business Strategy and the Environment**, v.15, p. 402–415, 2006.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana Machado. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e organização**: reflexões, processo e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editoras, 2010. p. 69-82.

TOLMASQUIM, Maurício. Marco regulatório fortaleceu setor para momento atual **Agência CanalEnergia**, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.portalabeeolica.org.br/index.php/noticias/1701-mauricio-tolmasquim,-da-epe-marcoregulat%C3%B3rio-fortaleceu-setor-para-momento-atual.html>>. Acesso em: 20 jun 2015. Entrevista concedida a Maurício Godoi.

ZWICK, Elisa, SILVA; Isael Cristina da Silva; BRITO, Mozar José de. Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 12, Edição Especial, artigo 1, Rio de Janeiro, ago. 2014., 2014, p. 384-400.