



A legitimação de práticas organizacionais sustentáveis através das interações: uma perspectiva habermasiana¹

Larissa SENA²

Ana Beatriz ALVES³

Débora NININ⁴

Marlene MARCHIORI⁵

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

Resumo

Este artigo analisa como os processos de interação podem influenciar na legitimação das práticas sustentáveis numa organização, a partir da abordagem de Jürgen Habermas sobre o agir comunicativo, entendido como ações comunicativas em que os sujeitos envolvidos constroem uma significação por meio de interpretações recíprocas. Busca-se compreender as interações e sua influência para as práticas sustentáveis na indústria gráfica Midiograf através de entrevistas semiestruturadas com os membros da empresa e das informações disponibilizadas no site. O estudo revela que o agir comunicativo corresponde, conceitualmente, às interações comunicativas, pressupondo o engajamento dos sujeitos no processo de comunicação, o que pode levar à legitimação de práticas sustentáveis numa organização.

Palavras-Chave: interação; legitimação; sustentabilidade; desenvolvimento sustentável; cultura organizacional.

Introdução

Cada vez mais as organizações têm adotado o desenvolvimento sustentável como uma estratégia na busca por vantagens competitivas. Porém é importante observar a adesão e entendimento dos funcionários às práticas sustentáveis propostas pela gerência, pois muitas vezes o conceito de sustentabilidade sequer é compreendido pelos membros da organização (CLARO, CLARO, AMÂNCIO, 2008).

¹ Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 3 a 5 de julho de 2013.

² Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, sem bolsa, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional email: lari.tsena@gmail.com.

³ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa da Fundação Araucária, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: anabia_balko@yahoo.com.br.

⁴ Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa do Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: débora_ninin@hotmail.com.

⁵ Orientador do trabalho. Pesquisador Líder do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional e professora Sênior do Mestrado de Administração na Universidade Estadual de Londrina, email: marlenemarchiori@gmail.com.



Para fazer da sustentabilidade um valor partilhado, dando sentido às práticas sustentáveis, é preciso, primeiramente, construir esse sentido. Isso se dá através das interações, as quais possibilitam trocas de conhecimentos, experiências, ideias e valores entre os indivíduos, originando um saber coletivo, compartilhado pelos membros da organização (COOREN, 2006).

Numa perspectiva habermasiana, as referidas interações constituem o agir comunicativo, que, em oposição ao agir estratégico e manipulativo, valorizam o diálogo e a participação das pessoas na construção de significações. No ambiente organizacional da Midiograf, uma comunicação mais eficiente entre as pessoas implica na possibilidade de interações entre indivíduos de diferentes setores e filiais, legitimando, por meio do diálogo e da construção conjunta de conhecimentos, práticas sustentáveis que podem render vantagens competitivas, prêmios e certificações à organização.

Além disso, ao incentivar as ações comunicativas, a Midiograf se beneficia com a redução de erros durante o processo de produção, minimizando prejuízos financeiros e possibilitando o cumprimento de prazos pela empresa.

Conceito e Abordagens de Desenvolvimento Sustentável

Segundo a Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (CMMAD) da ONU, o desenvolvimento sustentável “pode ser definido simplesmente como uma aproximação do progresso que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de gerações futuras atenderem às suas próprias necessidades” (BRUNDTLAND, 1987). Sendo assim, a ideia de sustentabilidade envolve não apenas a esfera econômica, mas também a social, ecológica, cultural e espacial, de acordo com Sachs (1993).

A sustentabilidade econômica envolve o sucesso econômico considerado em termos macrossociais e não apenas na rentabilidade empresarial; a social compreende a melhoria da qualidade de vida das pessoas e a diminuição das desigualdades sociais; a ecológica coloca a consideração pelos impactos ambientais e o respeito à biodiversidade como questões a serem levadas em conta pela administração organizacional; a cultural considera as diversas culturas locais como suporte ao desenvolvimento; e a espacial prega uma melhor utilização dos espaços através de tecnologias regenerativas e da melhor distribuição econômica e populacional (SACHS, 1993).



Para as organizações da atualidade, a adoção de um modelo sustentável de gestão de recursos representa um importante fator estratégico, tanto em termos financeiros, pela diminuição do consumo e reaproveitamento de materiais ao longo de processos produtivos, quanto em termos de relacionamento com seus públicos, devido à responsabilidade socioambiental que a organização deve apresentar aos seus *stakeholders*.

Claro, Claro e Amâncio (2008) destacam a problemática da recente mudança social a favor do desenvolvimento sustentável e como as organizações têm incorporado estes conceitos aos seus discursos, mas nem sempre às suas práticas, já que muitas vezes os funcionários sequer assimilam o significado do termo “sustentabilidade”:

Na realidade, a maioria das mudanças nos processos produtivos e discursos organizacionais em prol da sustentabilidade é imposta aos funcionários, sem que estes compartilhem com a alta administração a importância de tais mudanças. Os funcionários, na maioria das vezes, seguem as mudanças sem saber o que elas realmente significam e quais são os benefícios decorrentes (CLARO, CLARO, AMÂNCIO, 2008).

De acordo com Oliveira (2002), “o desenvolvimento deve ser encarado como um processo complexo de mudanças e transformações de ordem econômica, política e, principalmente, humana e social”. A legitimação dessas transformações é um processo social que pode se dar no âmbito organizacional de maneira estratégica, considerada por Habermas como manipulativa, ou de maneira participativa, através do diálogo e promovendo o compartilhamento de valores, criando um sentido coletivo para as práticas sustentáveis na organização.

Comunicação e Interações

A comunicação constitui uma organização (PUTNAM, NICOTERA, 2010), na medida em que os discursos têm a capacidade de manter ou mudar suas práticas e estruturas (LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2011). Para Kunsch (*apud* MARCHIORI, 2008, p. 158), “o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua realimentação e sua sobrevivência”. Isso significa dizer que os processos de comunicação garantem a manutenção dos processos organizacionais, na medida em que criam e mantêm as condições necessárias para a existência da organização.



Como parte dessa mesma comunicação, as interações entre os indivíduos são capazes de criar relacionamentos (LECLERCQ-VANDELANNOITTE, 2011) e de tornar o conhecimento comum ao grupo por meio do compartilhamento de experiências e eventos individuais (COOREN, 2006). O processo de interação constitui-se a partir das ações mútuas de dois ou mais inter-agentes (PRIMO, 2005), criando assim uma relação entre eles por meio da troca de informações e da confrontação de ideias e interpretações, que leva à criação de significados (GRAMACCIA, 2001). É por meio das interações que são desenvolvidos os padrões de comportamento em relação a outros indivíduos e ao ambiente, já que os atos comunicativos envolvem tanto o contexto quanto o relacionamento dos agentes (MARCHIORI, BUZZANELL, 2012).

Para Mead, “todo ato social é uma interação, ação partilhada, levada a termo em conjunto” (FRANÇA, 2007). Esta interação entre sujeitos capazes de falar e agir é orientada para a compreensão recíproca das significações, portanto os indivíduos constroem uma significação comum por meio de interpretações mútuas (VIZEU, 2005), visando o consenso, o que caracteriza a ação comunicativa, segundo Habermas (1990).

Agir Estratégico Versus Agir Comunicativo

Habermas (1990) apresenta que para entender a interação é preciso compreender os conceitos “agir” e “falar”, sendo estes vinculados. A fala presume quatro pretensões para o entendimento mútuo, sendo elas: de inteligibilidade, de verdade, de correção e de veracidade. A pretensão de inteligibilidade é aquela que compreende os sujeitos do discurso como aqueles que entendem os conceitos utilizados durante a ação, ou seja, o sujeito do discurso entende o que o outro diz claramente. A pretensão de verdade é baseada numa situação de harmonia entre o que se diz e o contexto em que está inserida a fala na interação dialógica.

Já a pretensão de correção apresenta a exatidão de que as normas necessitam para que haja um conhecimento intersubjetivo, ou seja, quando as ações e as falas pressupõem uma fundamentação moral (VIZEU, 2005). E a pretensão de veracidade tem como fundamento o indivíduo agindo verdadeiramente, de tal forma que o seu pensamento seja precisamente expresso por meio da fala. (HABERMAS, 1989)

A partir destas pretensões, Habermas apresenta dois os tipos de ações racionais: a ação racional instrumental e a ação racional comunicativa. A ação racional instrumental também pode ser chamada de ação estratégica, em que um dos participantes da ação é apoderado pela razão e o outro é apenas um meio para a



obtenção de uma finalidade. Já a ação racional comunicativa é composta por pelo menos dois indivíduos capazes de falar e agir, e a legitimação da discussão pode ser obtida pelas pretensões de validade, por meio de uma interação dialógica. (VIZEU, 2003)

A plenitude da comunicação apenas será atingida quando as quatro pretensões citadas forem alcançadas (VIZEU, 2005). Por conseguinte, há diferentes tipos de interação em que é necessário compreender se a fala está sendo utilizada para transmissão de informações ou como uma nascente da interação social. Se ela ocorre apenas como meio de transmissão ela deverá ser chamada de agir estratégico e se ela fundamenta a interação, deverá ser chamada de agir comunicativo.

No agir estratégico é necessária a coerção entre os sujeitos da ação, de maneira que as pretensões básicas da comunicação plena são defasadas em detrimento do caráter manipulativo de tais ações. Tendo em vista, Habermas (1990) define que: “No agir estratégico a constelação do agir e falar modifica-se. Aqui as forças ilocucionárias de ligação enfraquecem; a linguagem encolhe-se, transformando-se num simples meio de informação”.

Já no agir comunicativo chega-se a um acordo consensual por meio da fala, sem imposição de nenhum dos agentes sobre o outro. Assim, pode-se dizer que durante o agir comunicativo, os sujeitos estabelecem uma relação de mútuo entendimento e cooperação (HABERMAS, 1990).

Durante a fala não há como mesclar o objetivo de se obter um consenso com o de produzir algo através da ação, ou seja, não há como mesclar o agir estratégico com o agir comunicativo. O agir comunicativo tem como intenção o entendimento por meio da linguagem, e isso ocorre com os indivíduos participantes da ação que se unem através das pretensões de validade das falas e percebem as discordâncias que são apresentadas. Através da fala são notadas as pretensões que são criticáveis e que guiam para um reconhecimento intersubjetivo (HABERMAS, 1990).

Com isso, pode-se dizer que o agir comunicativo, ao abrir caminho para o diálogo, valoriza a troca de conhecimentos entre os indivíduos, levando à criação de um sentido compartilhado em relação às ações organizacionais. Tal sentido pode levar à assimilação de determinadas práticas pelos funcionários de uma organização (DOUGHERTY, 2004), e à sua consequente aceitação coletiva.

Legitimação de Ações Através das Interações

O ato social envolve o compartilhamento de significados e a reflexão a respeito dos estímulos recebidos para a formulação de uma resposta socialmente coerente



(MEAD, 1982; FRANÇA, 2007). Ou seja, os significados compartilhados pelos indivíduos por meio das interações formam os padrões comportamentais socialmente aceitos pelo grupo em que estão inseridos. Esses padrões são modelos de comportamento que se constituem numa forma de inteligência coletiva (COOREN, 2006).

A articulação de conhecimentos entre os membros da organização é central para que ocorra o processo de criação de sentido (DOUGHERTY, 2004). Da mesma forma, para que ocorra a integração de conhecimentos e habilidades entre as pessoas, são necessárias as interações. (SPANOS, PRASTACOS, 2004).

Gramaccia (2001) afirma que as interações coletivas, enquanto produção de sentido, podem levar à legitimação de ações já realizadas, assim como de ações futuras. Isso porque tais interações envolvem as capacidades de pensamento, questionamento e reflexão, que por sua vez fornecem a base para o aprendizado organizacional através das relações entre os indivíduos atuantes em diferentes segmentos dentro da mesma organização (MARCHIORI, BUZZANELL, 2012).

O agir comunicativo de Habermas (1990) apresenta essa mesma situação de compartilhamento entre os sujeitos para a criação de algo significativo para ambos, e diferencia-se do agir estratégico por centrar-se nas relações interpessoais em detrimento dos objetivos e finalidades individuais de cada um. Assim, uma organização pode estabelecer práticas sustentáveis aos seus funcionários de maneira manipulativa, sem que os funcionários realmente entendam a importância e extensão de suas ações, ou pode, por meio do diálogo, chegar à viabilização das práticas sustentáveis no cotidiano da organização, legitimando-as de maneira que os indivíduos entendam as implicações que suas ações podem ter para a sociedade e o meio ambiente.

Metodologia

Para entender como os processos de interação podem legitimar ações sustentáveis na Midiograf, é utilizada como método a abordagem qualitativa, visto que busca-se a compreensão de um fenômeno social, na perspectiva dos indivíduos envolvidos e não dos pesquisadores (GODOI, BALSINI, 2012).

Os dados a respeito da organização são, em sua maioria, obtidos através do site da empresa e de entrevistas semiestruturadas, desenvolvidas e aplicadas por participantes do Grupo de Estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional (GEFACESCOM), que seriam o segundo tipo de entrevista qualitativa na classificação



de Patton (*apud* GODOI, MATTOS, 2012): “a entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista”.

São analisados também os dados obtidos a partir da teoria, e relacionados com a realidade da organização a fim de proporcionar o entendimento do caso de maneira a contemplar a abordagem escolhida.

Campo Empírico

A indústria gráfica Midiograf é uma organização do segundo setor, fundada em Londrina, no Paraná, em março de 1992. Atualmente possui filiais em Maringá, Florianópolis e Curitiba, destacando-se como uma das maiores gráficas do Paraná, com mais de 200 funcionários.

A empresa, desde o início, preocupa-se com a capacitação de seus funcionários, para que consigam cumprir com todos os prazos e atender aos pedidos com qualidade no serviço e atendimento ao cliente. A prioridade da Midiograf são os investimentos em tecnologia e na equipe, promovendo continuamente treinamentos e atualizações do maquinário gráfico.

Todos os anos a Midiograf conquista prêmios relacionados ao setor gráfico, seja ressaltando a qualidade do serviço, a criatividade ou a reputação da empresa. Além disso, a Midiograf conta com certificações de sustentabilidade, como a do Instituto Ambiental do Paraná (IAP) e do Forest Stewardship Council (FSC). Para tanto, os resíduos produzidos pelos processos industriais gráficos são tratados e o papel é reciclado. A Midiograf segue o conceito de sustentabilidade difundido pela CMMAD.

Análise do Caso

As ações comunicativas mútuas, nas quais ocorre a troca de significações entre agentes com capacidade de racionalizar e refletir sobre suas próprias ações, assim como as alheias, são reconhecidas por diferentes teóricos por meio de diferentes termos, como: agir comunicativo, para Habermas; ato social, para Mead; e interação, na literatura mais atual sobre comunicação organizacional.

Ainda assim, todos os termos utilizados envolvem o conceito de ação, indicando a ideia de atividade dos sujeitos envolvidos. A participação dos indivíduos é fundamental para que ocorram trocas de informações, conhecimentos, habilidades e



ideias entre eles, levando à negociação de significados e à criação de um sentido comum para todos os envolvidos.

A partir desse sentido comum, criam-se padrões e modelos de comportamento aceitos pelo grupo social. Essa aceitação é a legitimação das ações, que ocorre no âmbito organizacional por meio da articulação das pessoas em torno de determinado assunto. No caso da sustentabilidade, é importante que os funcionários da organização estejam familiarizados com o conceito mais geral para que possam compreender o sentido das ações praticadas por eles diariamente.

O agir comunicativo se faz, portanto, necessário entre a gestão e os demais funcionários, destacando a importância do desenvolvimento sustentável não apenas para a organização, mas para a sociedade, da qual fazemos parte enquanto indivíduos. Na Midiograf, podemos observar o incentivo das interações entre os setores, o que impacta até mesmo os processos produtivos da empresa, na medida em que a comunicação clara entre as pessoas pode evitar alguns erros no produto final, que teria de ser refeito, gerando prejuízos ambientais e financeiros.

As atualizações no maquinário industrial gráfico da Midiograf vêm acompanhadas de treinamentos gerais para os funcionários das filiais. A empresa aproveita esse momento para promover a integração das ideias e conhecimentos dos diversos indivíduos, realizando o treinamento conjunto na sede e montando um manual para consulta de todos os membros da organização, baseado nas principais informações técnicas a respeito das máquinas e nas principais dúvidas e observações dos funcionários envolvidos na capacitação. Assim, a organização formaliza uma inteligência coletiva criada através de interações pelos indivíduos, tornando mais fácil a legitimação das práticas discutidas.

Considerações Finais

Sendo assim, as ações comunicativas entre os indivíduos que compõem uma organização podem influenciar de maneira fundamental a legitimação de diversas ações, entre elas as sustentáveis, gerando para a empresa uma grande vantagem competitiva. No caso da Midiograf, isso traduz-se em prêmios e certificações, atestando a qualidade dos serviços oferecidos e a sustentabilidade dos processos utilizados.

É fundamental, portanto, que as interações ocorram entre os vários níveis que constituem a organização, estendendo o compartilhamento de informações e conhecimentos a todos os funcionários e fomentando o debate acerca de temas



importantes, como a sustentabilidade. Dessa forma, ao compreenderem os impactos das práticas organizacionais sustentáveis para a sociedade e o meio ambiente, os membros da organização passa a partilhar valores que legitimam essas práticas de maneira espontânea.

Referências

BRUNDTLAND, G. H. **Tokyo Declaration**. Relatório apresentado na Cerimônia de Encerramento do Eighth and Final Meeting of the World Commission on Environment and Development, em Tóquio – Japão, em fevereiro de 1987.

CLARO, P. B. de O.; CLARO, D. P.; AMÂNCIO, R. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. **Revista de Administração**, v.43, n.4, p.289-300, out./nov./dez. 2008.

COOREN, F. Arguments for the In-Depth Study of Organizational Interactions: A Rejoinder to McPhee, Myers, and Trethewey. **Management Communication Quarterly**, v.19, n.3, p.327-340, fev. 2006.

DOUGHERTY, D. Organizing practices in services: capturing practice-based knowledge for innovation. **Strategic Organization**, v. 2, n. 1, p. 35-64, 2004.

FRANÇA, F. V. **Contribuições de G. H. MEAD para pensar a comunicação**. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho “Epistemologia da Comunicação”, do XVI Encontro da Compós, na UTP, em Curitiba, PR, em junho de 2007.

HABERMAS, Jürgen. **Consciência Moral e Agir Comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jürgen. **Pensamento pós-metafísico: estudos filosóficos**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1990.

GODOI, C. K.; BALSINI, C. P. V. A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p.89-114.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p.301 - 324.

GRAMACCIA, G. **Les actes de langage dans les organisations**. Paris: L’Harmattan, 2001.

LECLERCQ-VANDELANNOITTE, A. Organizations as Discursive Constructions: A Foucauldian Approach. **Organization Studies**, v.32, n.9, p.1247-1271, set. 2011.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2008. 2. ed.



MARCHIORI, M.; BUZZANELL, P. **Communities of Interaction: A Brazilian NGO Sustainability Case Study**. Trabalho apresentado no 28º European Group for Organizational Studies – EGOS Colloquium, Helsinki - Finlândia, em julho de 2012.

MEAD, G. H. **Espíritu, Persona y Sociedad: Desde el punto de vista del conductismo social**. Buenos Aires: Paidós, 1982.

OLIVEIRA, G. B. de. Uma discussão sobre o conceito de desenvolvimento. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.2, p.37-48, maio/ago. 2002.

PRIMO, A. Enfoques e desfoques no estudo da interação mediada por computador. **404NotFound**, n. 45, 2005. Disponível em: http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/404nOtfOund/404_45.htm. Acesso em: 03 maio 2013.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. Constitution of Organization Is a Question: Critical Issues for Adressing It. **Management Communication Quarterly**, v.24, n.1, p.158-165, fev. 2010.

SACHS, I. Estratégias de transição para o século XXI. In: BURSZTYN, Marcelo. **Para Pensar o Desenvolvimento Sustentável**. São Paulo: Brasiliense, 1993. p. 29 – 56.

SPANOS, Y. E., PRASTACOS, G. Understanding organizational capabilities: towards a conceptual framework. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 2004.

VIZEU, Fábio. Algumas contribuições da Teoria da Ação Comunicativa para a área de organizações. **ENANPAD**, Atibaia, v.27. 2003.

VIZEU, Fábio. Ação comunicativa e estudos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n.4, out/dez. 2005.