

**Comunicação, sensemaking e sustentabilidade: o desenrolar da narrativa da sustentabilidade no contexto organizacional**

**MARIA FERNANDA TOMIOTTO**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)  
mfernanda.tomiotto@gmail.com

**JULIANA NAKAMURA GALLASSI**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)  
gallassi.juliana@gmail.com

**MARLENE MARCHIORI**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)  
marlenemarchiori@gmail.com

**LUCIANO MUNCK**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE LONDRINA (UEL)  
munck@uel.br

# COMUNICAÇÃO, *SENSEMAKING* E SUSTENTABILIDADE: O desenrolar da narrativa da sustentabilidade no contexto organizacional

## 1 INTRODUÇÃO

Considerando os diversos públicos que estudam e praticam a sustentabilidade, podemos observar que é um termo envolto por significados e interpretações diversificados. Nesse universo de significados pode-se considerar que a construção de sentido para a sustentabilidade relaciona-se a um processo interativo, pautado nas pessoas e construído a partir de suas narrativas. Este fenômeno de construção de novos sentidos quando analisado pela perspectiva comunicacional permite a compreensão de que a jornada em prol da sustentabilidade se manifesta como um constructo em desenvolvimento contínuo, no qual as discrepâncias interpretativas, ao serem consideradas, podem vir a configurar um potencial de mudança e avanço para o alcance da sustentabilidade nas instituições.

Dentre as diferentes abordagens sobre o que é ser sustentável, compreendendo desde os aspectos ambientais, econômicos e sociais (ELKINGTON, 2011; SAVITZ; WEBER, 2007), observa-se que novas dimensões vem sendo ser consideradas, posto que, um posicionamento sustentável requer questionamentos acerca do status quo tendo em vista os aspectos temporais neste emaranhado de significados (MUNCK, 2015; BANSAL, DesJARDINE, 2014; HOPWOOD, MELLOR; O'BRIEN, 2005). Nessa perspectiva, entende-se que a capacidade que os sujeitos têm de transformar os seus meios relaciona-se às diferentes maneiras em que eles constroem os sentidos e que, essas concepções múltiplas são imprescindíveis para avanços em prol da sustentabilidade, visto que possibilitam questionamentos sobre até que ponto os direcionamentos correntes fornecem embasamentos e respostas coerentes.

Percebe-se que por meio da abertura de diálogos, as diferentes narrativas podem ser compreendidas enquanto maneiras de questionamento acerca do caminho percorrido e os desdobramentos futuros. Por conseguinte, a considerar que o caminho corrente é colocado em xeque, percebe-se que novos olhares podem surgir tendo como premissa a reforma das estruturas atuais, ou ainda, em um estágio mais avançado, a transformação das esferas da sociedade ao ponto de os públicos, por meio da reflexão, demandarem uma mudança radical (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Dessa forma, o diálogo é essencial para construção de relacionamentos e criação de significados que possibilitem o compartilhamento do conhecimento (MARCHIORI, 2013), bem como tem-se a manifestação das narrativas que são capazes de organizar as práticas organizacionais bem como dar sentido a todo o contexto (GABRIEL, 2004; WEIK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Ademais, considerando que os sentidos não são construídos e percebidos de maneira uniforme, pressupõe-se que a comunicação pode representar uma força motriz para possibilitar os avanços, que emergem a partir da vivência das experiências que trilham caminhos relacionados aos preceitos da sustentabilidade, na qual uma visão integrativa que enaltece a presença desta como valor diariamente praticado. Nesse sentido, os estudos em comunicação organizacional podem contribuir para este debate “examinando as práticas comunicativas e os discursos mais amplos dentro e entre outras organizações (ou seja, corporações, organizações sem fins lucrativos e agências governamentais) que dão forma à sustentabilidade” (MITRA, BUZZANELL, 2015, p.131).

Dessa forma, a partir do entendimento de que a sustentabilidade é um processo socialmente construído pelas pessoas, no qual emergem novos contextos organizacionais a partir dessas práticas, as iniciativas *top-down* parecem não serem suficientes para com as prerrogativas da sustentabilidade, pois, neste processo, torna-se premente comprometimento dos indivíduos. Por isso, neste artigo, ao questionar-se de quais maneiras as narrativas da

sustentabilidade se manifestaram em uma empresa reconhecida como sustentável, objetivou-se compreendê-las a partir de suas articulações e movimentos que contribuem para a construção das mesmas. Identificaram-se três momentos que manifestam a narrativa da sustentabilidade e são responsáveis por organizar as práticas organizacionais atribuindo sentidos, foram eles: a justificação, incorporação/explicação e comprovação/legitimação.

## **2 SUSTENTABILIDADE EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO E SEUS SIGNIFICADOS**

As discussões acerca da sustentabilidade fazem emergir um constructo enigmático de significados variados no qual teóricos e práticos configuram um campo de contestações acerca das responsabilidades por dizer o que é, de fato, ser sustentável. Lenzi (2006, p. 34) afirma que, “não existe nenhuma leitura do ambiente livre de valor”, ou seja, toda definição carrega uma visão de mundo implícita. Isso posto, as definições de sustentabilidade são abundantes e não há uma declaração universal consensual e aceita para o termo, apresentando-se, portanto, como um conceito desafiador e contestado (HOPWOOD, MELLOR; O'BRIEN, 2005). Por esse motivo, este tópico tem por objetivo tecer explicações sobre as diferentes narrativas e percepções sobre o que é a sustentabilidade, discutindo a forma como são aplicadas nas organizações.

Como exposto por Hopwood, Mellor e O'Brien (2005), embora as argumentações sobre o desenvolvimento sustentável estejam em convergência a respeito da importância de mudanças sociais, elas divergem quanto às ferramentas e os atores responsáveis por a concretizarem. Ademais, acrescentam que a ambiguidade deste conceito permite que os negócios e gestores sejam agentes da sustentabilidade sem que ocorram mudanças fundamentais em seus cursos atuais. Essas múltiplas interpretações levaram-os à construção de um mapa com as principais tendências aplicadas ao conceito, considerando a prioridade com que o meio ambiente é tratado, abrangendo às visões tecnocêntrica e ecocêntrica, e o olhar sobre questões socioeconômicas, medidas pelo nível de importância dado ao bem-estar humano e à igualdade social.

Destacam-se três elementos centrais no debate sobre os caminhos do desenvolvimento sustentável identificados por Hopwood, Mellor e O'Brien (2005): 1) a manutenção do status quo, reconhecendo-se a necessidade de ajustes sociais, mas contra mudanças profundas na sociedade e nos processos de tomada de decisão; 2) a reforma das estruturas atuais, na qual se compreende a situação ambiental como resultante do desequilíbrio e da falta de informação e conhecimento a respeito dos problemas ambientais. Deste modo, para superar o desafio ambiental, são propostas mudanças nas políticas e no estilo de vida da população, porém mantendo-se as estruturas sociais e econômicas e, compreendendo atuação governamental como central neste processo, visto que são necessárias a criação de taxas e disseminação das informações; e, 3) a transformação, pois uma vez que os problemas estão enraizados na natureza econômica e nas relações de poder da sociedade, defendem uma mudança radical, como forma de evitar as crises e até um possível colapso no futuro, sendo necessária a transformação social e das relações humanas destacando que o verdadeiro avanço será possível, de fato, quando ocorrer uma massiva redistribuição da fortuna e de poder.

Munck (2015, p.526) destaca que “o aprendizado humano coletivo demandado pelas premissas de um desenvolvimento sustentável é um processo demorado, pois terá que reprimir a memória coletiva instituída ao impor constrangimentos às necessidades imediatas dos homens”, nesse sentido, a trajetória da transformação apontado como essencial por Hopwood, Miller e O'Brien (2005) seria viável a longo prazo, sendo que a reforma, por ora, predominaria o caminho a ser seguido através da mobilização entre agentes de diferentes esferas. Por este motivo, ela impõe desafios aos gestores em integrar os conceitos de

ecoeficiência e sustentabilidade na prática atual da administração (ELKINGTON, 2001), sendo que, além de definir novas visões do significado de igualdade social, justiça ambiental e ética empresarial, o desafio dos gestores consiste em exercer funções de embaixadores, políticos e negociadores em busca de maneiras de alcançar e comunicar-se com os *stakeholders* (SAVITZ; WEBER, 2007). Sendo que, ao incorporá-la no contexto organizacional, se reconhece que o futuro nem sempre é conhecido e controlável, mas que certas incertezas são aceitáveis quando os sistemas são resilientes, trazendo à tona a necessidade de gerenciar os recursos ao longo do tempo (BANSAL, DesJARDINE, 2014).

Considerando que a sociedade existe e depende do meio ambiente e que, a humanidade depende desse meio, assim como a economia está dentro da sociedade, os seres humanos que vivem neste meio não podem ignorar o meio ambiente pois depende dele para sobreviver (HOPWOOD, MILLER E O'BRIEN, 2005). As organizações que querem ser sustentáveis precisam compreender a característica intertemporal da sustentabilidade, e isso demanda que as ações sejam iniciadas no presente e, ao acessar os sentidos atribuídos ao passado e ao futuro, identificar por meio das narrativas os rumos dados aos projetos contínuos e emergentes, com isso ganham condições de promover novos sentidos para a sustentabilidade (MUNCK, 2015).

Frente ao exposto, ilustra-se o papel da comunicação enquanto um processo constitutivo da organização (SCHOENEBORN, 2014), que sugere diálogos e novos olhares frente às situações ao proporcionar que as diferentes visões sejam percebidas enquanto força motriz para engajamentos entre os indivíduos e, conseqüentemente, o repensar das organizações tendo em vista seus percursos sobre os olhares da sustentabilidade. Tal argumento é justificado, pois, como apontado por Christensen, Morsing e Thyssen (2015), o reconhecimento da sustentabilidade enquanto um fenômeno socialmente construído e que não possui uma definição final, faz com que a ambiguidade seja aceita enquanto uma “licença para criticar”, isto é, aberta à discussão e à crítica, a comunicação sobre a sustentabilidade surge como estímulo à mudança social. Sendo que a comunicação sobre sustentabilidade refere-se aos processos nos quais são debatidas e trocadas tanto as informações, quanto as interpretações e opiniões (NEWIG, et. al., 2013).

Dessa forma, a comunicação sobre a sustentabilidade tem potencial para impulsionar a mudança social, pois as falas aspiracionais podem desempenhar um papel significativo em padrões e práticas sustentáveis mais elevados (CHRISTENSEN; MORSING; THYSEN, 2013). Logo, compreende-se que por meio da comunicação entre sujeitos emergem novas categorias a partir das experiências e das interpretações compartilhadas que se revelam (MARCHIORI, 2013). Ademais, pontua-se que as discrepâncias entre palavras e ações não são ignoradas, ao contrário, tem-se o reconhecimento de que elas podem levar à dissociação, porém destaca-se que estas divergências têm o potencial de estimular melhorias, visto que “as formas como as organizações falam sobre si e seus arredores não são empreendimentos neutros, são atividades formativas que configuram, moldam, reproduzem e transformam a realidade organizacional” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSEN, 2013, p.4).

Portanto, “essa perspectiva implica uma tolerância para a diferença e a variedade, incluindo a aceitação de diversas interpretações sobre o que é a sustentabilidade” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSEN, 2015, p.140), e nesse sentido, enaltece-se que as organizações busquem envolvimento e comprometimento das pessoas para que as ações possam ser legitimadas (MARCHIORI, 2013). Compreende-se que, ao invés de criticar as lacunas entre a prática e o discurso como hipocrisia, a comunicação enquanto processo que constitui a organização, demandam a investigação contínua de “licença(s) para criticar” tanto a sustentabilidade no contexto organizacional quanto às diferentes maneiras como as corporações interagem com a comunidade e co-criam, interativamente, normas e práticas até então pré-estabelecidas ou recomendadas (MITRA, BUZZANELL, 2015).

Nesse processo, dois discursos parecem críticos para a perpetuação dos programas de sustentabilidade, são eles, o discurso constitutivo e o transacional. O discurso constitutivo permite a absorção dos diferentes sentidos da sustentabilidade, já que “[...] molda e possibilita novas maneiras de conceber um estado particular de coisas” (HERRICK; PRATT, 2013, p.4429), sua aplicação prática é dependente do processo contínuo de deliberação que envolve a observação, a discussão e a crítica. A partir do estímulo à reflexão sobre as informações e percepções dos indivíduos da organização, objetiva-se promover a troca de visões e julgamentos sobre os interesses ligados a sustentabilidade, com o intuito de estabelecer uma visão legítima a respeito do entendimento particular da organização sobre seu posicionamento sustentável (HERRICK; PRATT, 2013).

Por sua vez, o discurso transacional “fornece um meio de deliberação participativa e permite o compartilhamento de instruções e informações necessárias para realizar uma transformação do status quo para um futuro estado previsto” (HERRICK; PRATT, 2013, p.4429). As narrativas transacionais na comunicação para a sustentabilidade estão orientadas à mudança social, viabilizadas por meio do questionamento ao discurso hegemônico e à construção de definições e princípios, os quais irão postular padrões, divulgações e planos organizacionais (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015). Neste movimento, a utilização de palavras, símbolos e percepções são esforços fundamentais para alcançar à transformação das operações sustentáveis (HERRICK; PRATT, 2013).

Dessa forma, a comunicação pode ser entendida como um agir mediado por símbolos. A partir das percepções e experiências com estes símbolos, os indivíduos constroem sua realidade, (GODEMANN; MICHELSEN, 2010) a qual manifesta-se por meio dos discursos (conjunto sistemático de declarações inter-relacionadas) que criam as possibilidades de mudanças (HERRICK; PRATT, 2013). Neste sentido, ao contrário da busca incessante por respostas definitivas, um projeto para sustentabilidade deveria assumir um posicionamento de encorajar/estimular a discussão, a crítica e o debate com a participação dos atores interessados (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015). Pois, uma vez que as culturas organizacionais são construídas socialmente e reflete significados construídos nas interações, o diálogo mostra-se fundamental para criação de relacionamentos e transformações das realidades ora questionadas (MARCHIORI, 2013).

Isso posto, considera-se que uma vez que a sustentabilidade não possui um sentido único, ela é construída em um processo contínuo de reinvenção que demanda interação e comprometimento entre diferentes públicos, a exemplo, comunidades nas quais a organização está inserida, consumidores, funcionários, acionistas, e ainda, na contemporaneidade, os movimentos sociais, e outros grupos que emergem em razão de controvérsias presentes nessa nova sociedade. Nesse sentido, os caminhos que permeiam a transformação requerida para o direcionamento sustentável indicam que os sentidos atribuídos às ações e os discursos da sustentabilidade são narrados a partir do comportamento dos sujeitos que participam de experiências e, ao vivenciarem, criam suas narrativas com sentido.

As articulações acerca da sustentabilidade no contexto organizacional requisitam esse caráter interacional e integrativo, aberto ao diálogo, com olhar crítico sobre as situações, e neste processo a comunicação, entre sujeitos que se mobilizam para construção da realidade sustentável empresarial são agentes fundamentais na materialização do discurso sustentável. Ou seja, devido à natureza contingencial da sustentabilidade ela pode ser entendida como uma narrativa em construção, pois sua natureza emergente está sujeita tanto a formulações quanto a revisões (HERRICK; PRATT, 2013) e, dado o potencial transformador das organizações, faz importantíssimo considerar as lacunas ao invés de desconsiderá-las completamente (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013).

Entende-se, por conseguinte, que a compreensão da sustentabilidade como um fenômeno que emerge enquanto um repensar sobre as situações atuais e permite que

questionamentos acerca dos relacionamentos entre os indivíduos, a sociedade e as organizações possam ser levantados, faz-se relevante designá-la no contexto organizacional enquanto um novo sentido em construção. Sendo que suas articulações e respostas frente às novas demandas sociais são subsidiadas pela possibilidade de trazer diferentes atores sociais para discutir e lidar com os problemas por vários denunciados, mas por poucos debatidos. Invoca-se a importância de um olhar para as ações envoltas em um discurso aberto e em constante movimento. Pois, embora as decisões aconteçam no presente, elas envolvem uma série de comparações, interesses contraditórios e diferença em termos de passado e futuro (MUNCK, 2015). Isto porque, os fatos sociais não ocorrem em um sistema fechado, portanto não estão isolados da realidade e raramente falam por si próprios, as narrativas são responsáveis por permitir a construção de sentidos de um determinado fenômeno e identificar seu significado (GABRIEL, 2004).

Neste transcurso, as narrativas são capazes de organizar as práticas organizacionais e atribuir sentido a determinado contexto, pois contemplam o mundo e ressaltam as interações e conversações produzidas pelos sujeitos (RESE et al, 2010), enquanto mecanismos para construção de sentido, a narrativa é o meio através do qual os eventos são construídos e contestados (GABRIEL, 2004). Uma vez que o *sensemaking* representa o lugar primário em que os significados são materializados, informando e restringindo a identidade e ação, ele diz respeito à questão da linguagem, fala, conversa e comunicação, fazendo com que as organizações e seu ambiente sejam materializados em uma questão concreta de existência por meio do discurso (WEIK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005). Assim, posto que histórias e narrativas existem em organizações em diferentes medidas, a importância destas “reside precisamente na sua capacidade de criar espaços simbólicos onde a hegemonia de fatos, informações e racionalidade técnica pode ser desafiada ou influenciada” (GABRIEL, 2004, p.71), os processos de *sensemaking* conectam-se com as diferentes narrativas e ações, o que possibilita no amadurecimento acerca das negociações com as partes interessadas (MAITLIS, 2005).

Frente ao referencial teórico apresentado, presume-se que a narrativa da sustentabilidade no contexto organizacional é permeada pelo gerenciamento de *trade-offs* intertemporais em termos de presente, passado e futuro nos quais os pilares que a constituem são considerados de maneira integrada (MUNCK, 2015). Nesta construção, a comunicação enquanto processo que constitui a organização permite a criação para que as diferentes visões sejam consideradas por meio de discursos abertos de cunho aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013, 2015; MARCHIORI, 2013), e, por meio das narrativas entre os agentes envolvidos (internos e externos) o *sensemaking* possibilita a construção desses novos sentidos enquanto capacitadores de tecer ações cuja sustentabilidade seja o elo direcionador (MAITLIS, 2005; GABRIEL, 2004; WEIK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de compreender de quais maneiras as narrativas da sustentabilidade se manifestam em uma empresa reconhecida como sustentável, esta pesquisa é qualitativa quanto à sua abordagem, pois, segundo Minayo (2001), dedica-se a interpretar a forma como as vivências cotidianas dos indivíduos interferem na construção de estruturas e instituições. Em relação aos fins, caracteriza-se como descritiva, já que se trata do estudo detalhado de um fenômeno social (GODOY, 2006), por meio da descrição das características que compõem sua construção (GIL, 2006).

Quanto aos meios é documental, porque foram utilizados os relatórios de sustentabilidade e documentos públicos da instituição pesquisada. Ademais, posto que as narrativas incluem desde histórias, quanto relatórios e planos e agendas que representam uma transição temporal de um estado para outro (OCHS, 1999), entende-se que esses documentos

ilustram os compromissos assumidos para com a sustentabilidade como um discurso aspiracional, na medida em que comunicação e ação estão correlacionadas nos processos organizacionais, porque as falas representam ações e, essas ações inevitavelmente “falam” (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013), isso posto, as histórias falam sobre a missão das organizações (BENNETT; ORR, 2016).

As narrativas aparecem como expressões das práticas e pretensões que integram a dinâmica organizacional (BENNETT; ORR, 2016) e indicam a imagem que a empresa pretende transmitir, isso se dá, pois, as histórias organizacionais, ao longo do tempo, fornecem informações sobre o desenvolvimento de como uma organização tenta construir sua identidade no presente e futuro em relação ao contexto externo (GILPIN, 2008). Neste sentido, para coleta de dados, optou-se pelos relatórios de sustentabilidade publicados pela própria empresa, por se tratar de uma fonte de comunicação oficial da organização e conter o posicionamento da empresa em relação à sustentabilidade, bem como a consulta nos documentos públicos institucionais disponibilizados, dentre os quais destacam-se: “A Ata do Iguaçu”, o “Código de Ética da Itaipu” e o “Tratado de Itaipu”.

A pré-análise dos relatórios permitiu constatar que grande parte de seu conteúdo é destinado à exposição do desempenho dos programas de sustentabilidade e que o posicionamento de sustentabilidade adotado estava contido e, em alguns casos, justificado na “mensagem do diretor”, sendo assim, estas foram o principal objeto de análise. Tal apontamento direcionou a escolha desta seção do relatório como central para análise dos dados visto que esta fala tangencia uma das narrativas da organização vinculada ao tema, bem como tem-se o entendimento de que as “narrativas e histórias emergem como aspectos expressivos da prática de liderança. [...] as histórias cumprem papéis mais amplos como parte da dinâmica intemporal dos encontros sociais diários” (BENNETT; ORR, 2016, p.525).

Portanto, em sentido amplo, o termo “narrativa” é utilizado para abordar uma variedade de gêneros, porém, independente da modalidade e o gênero em que é expressa, “todas as narrativas representam uma transição temporal de um estado para outro” (OCHS, 1999, p.189). O ato de organizar os eventos através das narrativas, possibilita aos sujeitos atribuírem sentido não só aos eventos, mas também às ações e rotinas organizacionais. Logo, os eventos ligados aos processos de mudança podem ser compreendidos na dinâmica envolvendo *sensemaking*, a ação e narrativas, já que é através dos atos da fala que os sujeitos relatam suas experiências no campo social e atribuem sentido à realidade (CORREA *et al.*, p.9). Ao entender que os diferentes movimentos acerca da sustentabilidade podem representar mudanças e reflexões para com sustentabilidade - status quo, transição e reforma - (HOPWOOD; MELLOR; O’BRIEN, 2005), a utilização da análise das narrativas aproxima-se nesse estudo, pela compreensão de que “as narrativas organizam essa prática e possibilitam a ação dos atores organizacionais, bem como a construção do sentido dessas práticas” (RESE, *et. al.*, 2010, p.5).

Portanto, para análise dos dados, utiliza-se dos seguintes pressupostos orientadores, a partir de Reuter (2007) e Pentland (1999):

a) o **tempo da narração**, refere-se ao momento em que se conta a história com relação ao tempo em que, aparentemente, ela se desenrola;

b) as **vozes narrativas**, relacionam-se à quem fala e como fala, endereçando as relações entre o narrador e a história que ele conta;

c) as **funções narrativas**, representam as funções que o narrador pode assumir, em síntese, a narrativa propriamente dita, em contar ou evocar um mundo, ou de direção controle, organizando a narração e inserindo, alterando as descrições e fala das personagens. Pontuam-se: a *função comunicativa*, relacionando a quem o narrador fala, a fim de agir sobre ele ou manter contato; a *função metanarrativa*, na qual comenta-se o texto apontando para a sua organização interna; a *função testemunhal*, centrada na declaração, manifesta-se o grau de certeza ou distância que o narrador mantém em face da história que conta; a *função modalizante*,

vinculada na emoção manifesta os sentimentos que a história ou sua narração suscita no narrador; a *função avaliativa*, relacionada aos valores e manifestando o julgamento do narrador sobre a história, as personagens ou o relato; e, a *função explicativa*, em que interrompe-se o curso da história, a fim de em fornecer a quem o narrador fala as informações consideradas necessárias para compreender o que vai se passar.

d) **Atores**, representam as pessoas que falam pela organização, pois a organização em si não é caracteriza como um sujeito, ela é personificada por meio das falas de seus diferentes atores;

e) **Padrões de referência para ação**, as narrativas são acompanhadas de saberes, valores e efeitos, por esse motivo ela pode fornecer uma abertura para indicar os valores culturais e assim, permite identificar de quais maneiras a cultura guia ação.

#### 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Compreendendo as organizações como sistemas vivos, pode-se inferir que estão em constante movimento, o que implica em uma dinamicidade contínua, que demonstram articulações em termos de presente, passado e futuro. A análise das narrativas presentes nas cartas do presidente nos relatórios de sustentabilidade da empresa, bem como as consultas nos documentos disponibilizados no domínio público, além de divulgar a atuação da empresa, “ajudam a negociar a identidade organizacional construindo uma narrativa sobre os eventos e o papel da organização neles” (GILPIN, 2008, p.16) e permitiram a identificação de três momentos que manifestam a narrativa da sustentabilidade, responsáveis por ordenar as práticas organizacionais e atribuir-lhes sentidos, estas narrativas são o meio através do qual os eventos são construídos e contestados (GABRIEL, 2004), são eles: justificação, incorporação/explicação e comprovação/legitimação.

Quadro 1 – Triangulação dos momentos identificados e pressupostos orientadores

<b>Momentos Identificados x Pressupostos orientadores</b>	<b>Justificação</b>	<b>Incorporação/ Explicação</b>	<b>Comprovação/ Legitimação</b>
<b>Tempo de narração</b>	Manifestações de intenções futuras, vinculadas às ações presentes para construção da Usina	Manifestações de intenções futuras vinculadas aos aspectos passados	Manifestações de intenções futuras vinculadas aos aspectos passados
<b>Vozes narrativas</b>	Protocolos e documentos que sustentam o acordo diplomático entre os países (Brasil e Paraguai) e demarcação da construção da Usina	Voz do diretor-geral, demonstra-se preocupação em direcionar esse discurso à comunidade/entorno, bem como com o público interno	Voz do diretor-geral, demonstra-se preocupação em direcionar esse discurso aos acionistas
<b>Funções narrativas</b>	Função comunicativa	Função comunicativa Função avaliativa Função explicativa	Função comunicativa Função avaliativa Função explicativa
<b>Atores</b>	Personificação da organização vinculada aos documentos que sustentam a sua construção, “Ata do Iguaçu” e “Trato de Itaipu”	Diretor-geral enquanto porta voz da organização e decisões tomadas	Diretor-geral enquanto porta voz da organização e decisões tomadas

<p><b>Padrões de referência para a ação</b></p>	<p>Justificação da construção vinculada a preocupação ambiental e legitimação ligada a possibilidade de benefícios sociais e econômicos</p>	<p>Compromisso assumido a partir de um posicionamento vinculado ao governo vigente, voltada a preocupação com o bem-estar social</p>	<p>Posição da sustentabilidade defendida por meio dos resultados econômico-financeiros e adesão aos pressupostos direcionadores da <i> Holding</i></p>
---	---	--	--

Fonte: elaborado pelos autores.

No que diz respeito ao momento primeiro, até 2002, identifica-se a preponderância da narrativa vinculada à **justificação**, cuja função reside em comunicar a construção da Usina. Percebe-se que, por se tratar de uma obra binacional, os aspectos descritos nos Anexos B e C do tratado de Itaipu corroboram com a preocupação de como a empresa será administrada pelos dois países que a constituem, Brasil e Paraguai, bem como a forma que será a distribuição da produção energética da Usina. Nota-se, nesse sentido, um discurso que busca triangular *trade-offs* intertemporais (MUNCK, 2015) e este discurso que respalda uma intenção futura de possibilidade de desenvolvimento na qual justifica-se a construção da empresa e explica-se que se tem a preocupação com o entorno, manifestada tanto no remanejamento das espécies quanto na garantia de que as ações serão direcionadas de forma justa para ambos os países.

Na “Ata do Iguazu”, elaborada em 1966, identifica-se a formalização do compromisso e acordo assumido entre os dois países que regulamenta e reforça a construção da Hidrelétrica:

“As Altas Partes Contratantes convêm em realizar, em comum e de acordo com o previsto no presente Tratado e seus Anexos, o aproveitamento hidrelétrico dos recursos hídricos do Rio Paraná, pertencentes em condomínio aos dois países, desde e inclusive o Salto Grande de Sete Quedas ou Salto de Guaíra até a Foz do Rio Iguazu”

“I — MANIFESTARAM-SE acordes os dois Chanceleres em reafirmar a tradicional amizade entre os dois Povos irmãos, amizade fundada no respeito mútuo e que constitui a base indestrutível das relações entre os dois países;

II — EXPRESSARAM o vivo desejo de superar, dentro de um mesmo espírito de boa vontade e de concórdia, quaisquer dificuldades ou problemas, achando-lhes solução compatível com os interesses de ambas as Nações.

Neste período, a narrativa da sustentabilidade vincula-se ao aspecto ambiental. Os documentos que subsidiam a construção da Hidrelétrica, bem como nos relatos descritos nas cartas do presidente dos relatórios de sustentabilidade, pontuam que, desde o início a empresa demonstrou essa preocupação.

Nossa atenção com as questões relativas à sustentabilidade nasceu junto com a empresa, na década de 70. [...] temos ampliado essa atuação, investindo de forma inovadora em áreas como proteção ambiental, redução de gases de efeito estufa a partir de fontes renováveis de energia, educação e turismo, saúde, pesquisa e inovação (Relatório de Sustentabilidade, 2009, p.7).

No “Anexo A” do “Tratado de Itaipu”, de 1973, por exemplo, tem-se a explicação das atividades atribuídas a cada uma das diretorias da empresa, sendo que já nesta época existia a Diretoria de Coordenação cuja atividade reside na preocupação ambiental da obra:

ARTIGO 22º - O Diretor de Coordenação Executivo é o responsável pelos serviços relacionados com a preservação das condições ambientais na área do reservatório, a execução dos projetos e obras portuárias e de navegação, a execução dos projetos e obras de infraestrutura, das vias de acesso, das vilas residenciais e outros serviços e obras que lhe

forem atribuídas pela Diretoria Executiva fora da área das instalações destinadas à produção de energia elétrica.

Identifica-se também manifestações vinculadas, ainda que de forma inicial e tênue, aos aspectos sociais econômicos. Isso se dá pois, a justificativa da construção da Usina esteve pautada na possibilidade de levar o desenvolvimento para Região Oeste do Paraná e Ciudad del Este no Paraguai, sendo capaz de levar avanços vinculado a promoção de empregos e crescimento da região. Tais preocupações, em grande medida, podem ter sua origem vinculada diretamente aos impactos ambientais e sociais gerados para construção da Hidrelétrica, no entanto, este posicionamento, tornou-se um dos “fios condutores” da estratégia organizacional. Por outro lado, embora tenha-se a identificação de preocupações que podem ser associadas às dimensões da sustentabilidade, percebe-se que o desenvolvimento desta se dá por meio da manutenção do *status quo*, haja vista, que não existem rupturas com as estruturas sociais correntes e, tem-se a prerrogativa do desenvolvimento atrelado ao progresso econômico (HOPWOOD; MELLOR, O’BRIEN, 2005).

De 2003 a 2007 percebe-se um movimento vinculado a **incorporação e explicação** da sustentabilidade no contexto organizacional, pois a narrativa demonstra estar permeada pelas funções de comunicação, explicação e avaliação. Esta fase, como identificado nos Relatórios de Responsabilidade Socioambiental, advém com a posse da nova direção na empresa, sendo o Diretor-Geral nomeado pelo Presidente da República vigente na época. A partir de então observa-se um compromisso assumido explicitamente pela empresa em sua nova missão “Gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico sustentável, no Brasil e no Paraguai”, em que se denota forte preocupação com os aspectos ambientais e, especialmente, sociais.

Neste período, os discursos nas cartas dos relatórios são marcados pela preocupação com o entorno, abertura ao diálogo e busca por parcerias entre as diversas esferas da sociedade, sejam elas públicas ou privadas. Nota-se, portanto, a manifestação de discursos constitutivos, uma vez que, existe a possibilidade de conceber um novo estado (HERRICK; PRATT, 2013), bem como intenções que demonstram interesse em viabilizar que as ações direcionadoras da sustentabilidade sejam entendidas a partir da licença para criticar e, assim, permitir que a organização amplie sua sensibilidade quanto às alternativas de ação, o que denota um desejo futuro vinculado às premissas da sustentabilidade (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015). Além disso, percebe-se que a sustentabilidade começa a ser inserida enquanto uma prática de gestão inerente à da empresa. Pois, a narrativa da sustentabilidade é inserida por notas reversais no “Tratado de Itaipu” em 2005, documento que regulamenta as ações da empresa, e, assim, demonstra que o compromisso inserido deve permear pelas esferas organizacionais.

Meio ambiente, tecnologia e turismo são, assim, linhas mestras na responsabilidade social de uma empresa que se quer aberta e transparente. A elas, soma-se uma quarta premissa: a do atendimento às necessidades mais emergenciais das pessoas de baixa renda [...] o combate à violência contra a mulher, a garantia de acesso à saúde de qualidade, a renda mínima como incentivo à educação e o apoio e incentivo à capacitação profissional, enfim, um leque de ações voltadas à inclusão social e à garantia do respeito à cidadania (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p. 7).

Para a consolidação desses projetos, deve ser destacada, também, a busca incessante por parceiras dentro da própria sociedade, desde órgãos públicos até empresas e instituições. (Relatório de Sustentabilidade, 2004, p. 13).

Identifica-se que esse compromisso assumido pela empresa está refletido em ações como a Construção do Parque Tecnológico de Itaipu, visto que se entende que dado capital intelectual de seus colaboradores tem-se a possibilidade e dever de contribuir com o entorno,

desenvolvendo novas tecnologias que sejam capazes de reduzir os impactos ambientais e compromisso com áreas de conhecimento vinculadas a engenharia e turismo.

Itaipu é um polo de saber. A fantástica experiência desta empresa é requisitada por técnicos e estudiosos do mundo inteiro. Queremos ampliar esse polo. Queremos que mais pessoas tenham acesso a este saber. E é desta vontade que começou a nascer, em 2003, o Parque Tecnológico Itaipu [...] É a semente que quer agregar universidades e centros de pesquisa do Mercosul na oferta de cursos de meio ambiente, engenharia e turismo (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p.8).

Somado a isso, tem-se o entendimento de que as ações em prol deste posicionamento também dependem do comprometimento do público interno, pois

Levar a excelência de Itaipu para o cuidado com o meio ambiente é uma meta definida com transparência, resultado de seminários, debates, palestras e encontros que envolveram os mais diversos setores e empregados e empregadas em todas as áreas da direção geral aos serviços de apoio, da gerência aos estagiários e estagiárias (Relatório de Sustentabilidade, 2003, p. 7).

Percebe-se a conexão das diferentes narrativas e ações que possibilitam amadurecimento e negociações com as partes interessadas (MAITLIS, 2005) dentre as ações que respaldam esse comprometimento, identifica-se a criação do Comitê Gestor de Responsabilidade Social e Ambiental, em 2005, cujo objetivo é debater, acompanhar, avaliar e propor projetos nesta área, percebe-se a manifestação do discurso transacional, pois preza-se pela deliberação participativa e compartilhamento de instruções e informações (HERRICK; PRATT, 2013).

Cabe ressaltar que a comunicação de tais ações pela Itaipu em seus Relatórios de Sustentabilidade não implica necessariamente que as mesmas estejam sendo aplicadas na realidade concreta. No entanto, a partir do entendimento de que as lacunas entre a prática e o discurso, até certo ponto, são compreendidas como “licença(s) para criticar” tanto a sustentabilidade no contexto organizacional quanto às diferentes maneiras como as corporações interagem com a comunidade e a co-criam, tais discrepâncias demandam uma investigação contínua das práticas (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015; MITRA, BUZZANELL, 2015). Por isso, identificam-se denotações de um caráter reformista, pois compreende-se o papel do governo neste processo, bem como as ações desenvolvidas buscam alinhamento com políticas públicas, porém, sem rompimento com as estruturas econômicas e sociais correntes (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005).

A partir de 2007, as narrativas apresentam tom de **comprovação e legitimação**, infere-se que tal tom foi necessário pois o plano de ação da holding (ELETROBRAS) demandava a adesão deste relatório em virtude da intenção de adentrar no Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) da bolsa de Nova York e manter-se no Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa). Por conseguinte, identifica-se a preponderância da preocupação econômica nos primeiros anos em que o modelo de relatório GRI foi adotado, sendo que as ações ambientais e sociais são respaldadas pelos resultados de eficiência produtiva e equilíbrio econômico-financeiro das ações.

Ao divulgar as práticas de gestão para a sustentabilidade, seus impactos e resultados, assumimos o compromisso perante os nossos parceiros e a sociedade em geral de fazer mais e melhor. Afinal, a Itaipu quer continuar merecendo o reconhecimento público como líder mundial em geração de energia e sustentabilidade. Este conceito já faz parte do nosso DNA (Relatório de Sustentabilidade, 2007, p.7)

A pretensão de incluir a Usina em tais indicadores já havia sido manifestada em 2005, quando o diretor-geral apresenta em sua fala no relatório que “[...] a ITAIPU reúne todas as condições para ser avaliada pelos novos indicadores de desempenho empresarial, que começam a reconhecer e valorizar o capital das empresas que praticam a responsabilidade socioambiental” (Relatório de Sustentabilidade, 2005, p.5). Nesse sentido, percebe-se que a empresa demonstra preocupação em respaldar suas ações sociais e ambientais pelo retorno econômico através da eficiência operacional uma vez que, embora a empresa não objetiva lucro, ela precisa demonstrar equilíbrio econômico-financeiro em suas ações.

Por outro lado, esse viés econômico é reduzido em momentos no qual a preocupação social ganha entonação, por exemplo, em 2009 cita-se a preocupação com a educação e desenvolvimento regional, sendo que, esse entendimento é refletido no compromisso assumido para com a gestão da empresa em 2010 com a visão da empresa a ser cumprida até 2020 “Até 2020, a Itaipu Binacional se consolidará como a geradora de energia limpa e renovável com o melhor desempenho operativo e as melhores práticas de sustentabilidade do mundo, impulsionando o desenvolvimento sustentável e a integração regional”.

Temos a crença que a educação é base do desenvolvimento de qualquer nação. Por isso, criamos o Parque Tecnológico Itaipu, que oferece cursos de excelência em parceria com as universidades da região, estimula a pesquisa, a inovação e o empreendedorismo. E acolhemos em nosso espaço a Universidade Federal da Integração Latino-americana, um projeto do governo federal destinado a integrar os povos irmãos latino-americanos [...] Na Itaipu, também acreditamos que um elemento fundamental para o desenvolvimento regional é o investimento em turismo, que gera oportunidade de trabalho e renda para a população (Relatório de Sustentabilidade, 2009, p.7).

Isso posto, em 2010 cria-se a área de Responsabilidade Socioambiental e em 2015 tem-se as iniciativas para elaboração do SGS (Sistema de Gestão da Sustentabilidade). Embora tenha-se esse relato e essa iniciativa demonstre preocupação em tornar a iniciativa da sustentabilidade binacional, no próprio relatório é explicado que algumas das iniciativas vinculam-se apenas a margem brasileira da instituição. A partir de 2013 a empresa passa a adotar o modelo G4 do GRI, no qual a organização se autodeclara e pode reportar todos os indicadores ou apenas os essenciais. Percebe-se que nos primeiros anos, 2013 e 2014, a empresa adotou o reporte completo, sendo que em 2015 optou pela versão “essencial” e, neste ponto, duas análises podem ser feitas.

A primeira, no entendimento de que, uma vez que isso não é mais obrigatório, ela relata apenas o que acredita ser relevante para seus acionistas, por exemplo, porém também pode demonstrar maturidade em relação ao reconhecimento das práticas sendo que os destaques são atribuídos aos itens que de fato se ao tema da sustentabilidade e estão incorporados na gestão da empresa. Somado a isso, com a mudança do posicionamento do governo após o impeachment de 2016, em 2017 um novo presidente assume a direção da empresa, fator que pode ou não resultar em uma nova narrativa da sustentabilidade. Observa-se, nesse sentido, que a construção da narrativa da sustentabilidade não é linear ou pré-determinada, pois as interpretações acerca deste tema no contexto organizacional são influenciadas pelas características do ambiente e pelas maneiras como as respostas são procuradas e experiência prévia daqueles que questionam (DAFT; WEICK, 1984).

Dessa forma, as narrativas de sustentabilidade que integram cada um dos três momentos identificados acima, de maneira geral, podem ser analisadas a partir de uma sequência cronológica, já que as narrativas do presente, com base em sentidos atribuídos no passado, estão carregadas de manifestações de intenções futuras. No entanto, pelo fato de não se tratar de um processo linear, ao analisar a forma como narrativa da sustentabilidade se

expressa na organização, pontos de ruptura são identificados. Os momentos identificados representam uma reconstrução, em relação ao sentido atribuído no passado, e a configuração de uma nova significação da sustentabilidade (ADORISIO, 2014).

## 5 CONCLUSÃO

Compreender a sustentabilidade enquanto um processo contínuo de construção de sentidos faz com que novos olhares acerca do tema sejam colocados em debate para que os conceitos, entendimentos e constructos possam ser debatidos e discutidos possibilitando que o *status quo* seja questionado. Por isso, ao abordar o tema a partir da perspectiva da narrativa pode-se trazer à tona questões que vinculam-se a lembranças subjetivas e contexto sócio histórico em que esses fatos ocorrem (ADORISIO, 2014). Na empresa analisada percebe-se que as narrativas da sustentabilidade se manifestam de diferentes maneiras, compreendendo tons que associam-se a justificação, incorporação e explicação e, em um terceiro momento, a comprovação e legitimação dos processos vinculados a sustentabilidade.

Inicialmente, até 2002, a sustentabilidade está diretamente relacionada a justificação da construção da Usina. A narrativa da sustentabilidade apresenta cunho ambiental, possivelmente devido aos impactos ao meio ambiente gerados para sua construção. Pauta-se na possibilidade futura de desenvolvimento econômico e social, em que busca demonstrar sua preocupação com o entorno, manifestada tanto no remanejamento das espécies quanto na garantia de que as ações serão direcionadas de forma justa para ambos os países.

Contudo, essa narrativa demonstrou ser revisada e, assim, constatou-se o segundo momento, de incorporação e explicação da sustentabilidade na organização. Evidencia-se a adesão do posicionamento sustentável, assumindo-o publicamente na missão da empresa, a partir de 2003, partiu de uma maneira *top-down* no momento inicial, como um discurso fechado (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015), porém isso não exige que em tal fala prevalecesse um tom aspiracional (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2013), denotando comprometimento com o bem-estar social dos indivíduos. Isso se dá, pois, lidar com as ambiguidades e reconhecimento de mudanças e transformações em um ambiente complexo faz com que os sujeitos busquem por sentidos que sejam plausíveis e permitam traçar caminhos para seguir em frente a partir das diferentes interpretações (MAITLIS, 2005; GABRIEL, 2004; WEIK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

A partir da percepção de que a adesão de um posicionamento sustentável requer a participação de diferentes públicos, percebeu-se no discurso da empresa a intenção de criar espaços para conversar e dialogar com esses públicos, fazendo com que os sentidos das ações fossem revisados e permitissem a perpetuidade do assunto na empresa, pois desde 2003 a empresa declara formalmente o compromisso assumido para com a sustentabilidade, percebe-se, nesse sentido um processo contínuo. Identificou-se manifestações de espaços abertos ao diálogo, permitindo que os públicos tenham interação com a organização e a intenção de que as ações sustentáveis da empresa sejam estejam engajadas com empresas públicas e privadas (CHRISTENSEN; MORSING; THYSSEN, 2015; MARCHIORI, 2013).

Embora haja a permanência do direcionamento sustentável, aponta-se que este sofreu alterações, pois, após os primeiros anos em que houve adesão como GRI, em 2007, o aspecto econômico, vinculado a eficiência operacional demonstrou tomar relevância no discurso, denotando certa preocupação em apoiar suas ações sociais e ambientais no retorno econômico por meio da eficiência operacional. Este aspecto caracterizou o terceiro momento identificado, em que a organização busca comprovar/legitimar sua ação sustentável a partir de indicadores operacionais. Ainda, aponta-se que de 2003 a 2016 a empresa foi presidida pelo mesmo Diretor-Geral, ou seja, não houve ruptura de gestão o que pode ter contribuído para continuidade das ações. Entretanto, destaca-se, a partir do novo modelo proposto pelo GRI que

a empresa deixa de aderir o relato de todos indicadores, centrando em relatar os “essenciais”, isso posto, faz-se necessário refletir se as iniciativas da sustentabilidade delineadas até então permanecerão em evolução dentro da organização ou se irão sofrer outras movimentações, como retroceder ou estabilizar, visto que, a visão assumida tem como prazo o ano de 2020.

Todavia, uma vez que a empresa tem demonstrado constante preocupação em integrar-se com seu entorno, parece que, a preocupação de sua existência extrapola o sentido exclusivamente econômico, visto que seus projetos de responsabilidade socioambiental compreendem desde o desenvolvimento de novas tecnologias, até projetos que incentivam a agricultura familiar, uso de ervas medicinais, entre outros. Lidar com a sustentabilidade requer o entendimento de que as ações são tomadas no presente, porém, vinculadas ao passado e direcionadas para o futuro (MUNCK, 2015) e, nesse “elo de ligação” temporal o fio condutor da sustentabilidade parece ser um direcionador que demanda a necessidade de ações reflexivas e dotadas de significados e propósitos, sendo que através destes questionamentos existe a possibilidade novas lentes para enxergar a realidade, especialmente quando o estado atual é diferente do esperado (WEIK; SUTCLIFFE; OBSTFELD, 2005).

Posto que as organizações são formadas por um conjunto de indivíduos e estão inseridas em contextos que tangenciam interpretações distintas acerca do ambiente, pontua-se que, a ação dos diferentes públicos vinculados à organização, sejam eles internos ou externos, tende a ser impulsionada por proposições que façam sentido para aqueles que estão envolvidos. Observou-se que, embora a empresa seja reconhecida por adotar um posicionamento sustentável, a construção e o delineamento das narrativas que permeiam o tema na instituição demonstram serem passíveis de revisão e novos direcionamentos, porém não é possível afirmar que essas ponderações sejam respaldadas pela incorporação de novos sentidos frente aos instituídos desde então.

Nesse sentido, apesar das peculiaridades de cada momento destacado, identifica-se a predominância de uma orientação da sustentabilidade alinhado à reforma, pois reconhece o desequilíbrio ambiental e social, porém não almeja transformar as estruturas sociais e econômicas hegemônicas (HOPWOOD; MELLOR; O'BRIEN, 2005). Na Usina, identificou-se posicionamento semelhante, visto que há a preocupações ambientais e sociais, para qual a organização estabelece programas para minimizar seus impactos negativos e potencializar os positivos, no entanto, tais ações, não tem a ambição de mudar a lógica de funcionamento das estruturas que formam a realidade social. Entretanto, como esse caminho não é linear, pois depende das interpretações, questionamentos prévios e diferentes leituras do ambiente, as narrativas, sejam elas expressam em ação ou fala, permitem a identificação dos significados e processos que viabilizem mudanças (DAFT; WEICK, 1984; GABRIEL, 2004).

Dessa forma, a partir do entendimento da sustentabilidade enquanto um processo que está em constante movimento e, por este motivo, permite que as ações sejam revisadas e que esteja em constante construção. Por isso, percebeu-se que estudar o posicionamento de uma empresa enquanto sustentável requer uma análise ao longo do tempo, buscando identificar os contextos e pressupostos que orientam os diferentes momentos em que a narrativa se modifica. Entretanto, destaca-se enquanto limitação deste estudo que os dados foram coletados a partir de os relatórios de sustentabilidade, entende-se que para maior compreensão, por exemplo, dos motivos subjacentes aos escritos, outros métodos de pesquisa precisam ser agregados ao trabalho.

## REFERÊNCIAS

ADORISIO, Anna Linda Musacchio. Organizational remembering as narrative: ‘Storying’ the past in banking. **Organization** 2014, Vol. 21(4) 463–476.

BANSAL, Pratima; DesJARDINE, Mark R. Business sustainability: It is about time. **Strategic Organization**, Madison, v. 12, n. 1, p. 70-78, 2014.

BENNETT, Mike; ORR, Kevin. Relational Leadership, Storytelling, and Narratives: Practices of Local Government Chief Executives. **Public Administration Review**, Vol. 77, Iss. 4, p. 515-527, 2016

CHRISTHENSEN, L. T.; MORSING, M.; THYSSEN, O. Discursive Closure, Discursive Openings in Sustainability. **Management Communication Quarterly**, 29(1), p.135-144, 2015.

\_\_\_\_\_. CSR as aspirational tak. **Organization**, 20(3), p.372-393, 2013.

CORREA, et al. **O Papel do Sensemaking nos Processos de Mudança nas Organizações**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 8., 2014, Florianópolis. **Anais...** Gramado: ANPAD, 2014. p. 1-14

DAFT, R.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

SCHOENEBOERN, D. The three schools of CCO. **Management Communication Quarterly**, v. 28, ed.2, p. 285-316, 2014.

ELKINGTON, John. **Canibais com garfo e faca**. Tradução de Patricia Martins Ramalho. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

GABRIEL, Y.. **Narratives, stories, texts**. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. L. Putnam (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage Publications, 2004, p.61-77.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GILPIN, Dawn R. Narrating the organizational self: Reframing the role of the news release. **Public Relations Review**. Volume 34, Issue 1, p.9-18, 2008.

GODEMANN, Jasmin; MICHELSEN, Gerd. **Sustainability communication: an introduction**. In: \_\_\_\_\_. *Sustainability Communication: Interdisciplinary Perspectives and Theoretical Foundations*. Springer, 2010, p. 3-12.

GODOY, A.S. **Estudo de caso qualitativo**. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.

HERRICK, C.N.; PRATT, J.L. Communication and the Narrative Basis of Sustainability: Observations from the Municipal Water Sector. **Sustainability**, v.5 , p.4428-4443, 2013.

HOPWOOD, B.; MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, v. 13, n. 1, p. 38-52, 2005.

ITAIPU BINACIONAL. **Sistema de gestão da sustentabilidade**. Disponível em:<<http://www.itaipu.gov.br/institucional/sistema-de-gestao-da-sustentabilidade>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**. Disponível em:<<https://www.itaipu.gov.br/institucional/planejamento-estrategico>>. Acesso em: 10 jan. 2016.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Sustentabilidade**. Disponível em:<<https://www.itaipu.gov.br/responsabilidade/relatorios-de-sustentabilidade>>. Acesso em: 22 jun. set. 2017.

LENZI, C. L. **Sociologia ambiental: Risco e Sustentabilidade na Modernidade**. São Paulo: Edusc, 2006.

MAITLIS, S. The social process of organizational sensemaking. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 1, p. 21-449, 2005.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional**. In: Marchiori, M. (org). Comunicação em interface com cultura. Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. Difusão Editora e Senac, 2013, v. 1, p. 101-116.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes, 2001

MITRA, R.; BUZZANELL, P. Introduction: Organizing / Communicating Sustainably. **Management Communication Quarterly**, v. 29(1), p. 130-134, 2015.

MUNCK, L. Gestão da sustentabilidade em contexto organizacional: integrando sensemaking, narrativas e processo decisório estratégico. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 22, n. 75, p. 521-538, 2015.

NEWIG, J. et al. Communication Regarding Sustainability: Conceptual Perspectives and Exploration of Societal Subsystems. **Sustainability**, v.5, p.2976-2990, 2013.

OCHS, Elinor. **Narrative**. In: Van Dijk, Teun. Discourse as Structure and Process: Discourse Studies: A Multidisciplinary Introduction. London: Sage Publications, 1997, p.185-205.

PENTLAND, B. T. Building process theory from narrative: from description to explanation. **Academy of management review**. v. 24, n. 4, 1999.

RESE, Natália et al. **A análise de narrativas como metodologia possível para os estudos organizacionais sob a perspectiva da estratégia como prática: “Uma estória baseada em fatos reais”**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 6., 2010, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. p. 1-17.

REUTER, Yves. A análise da narrativa: o texto, a ficção e a narração. Tradução de Mario Pontes. 2 ed. Rio de Janeiro: DIFEL, 2007.

SAVITZ, Andrew W.; WEBER, Karl. **A empresa sustentável**: o verdadeiro sucesso é o lucro com responsabilidade social e empresarial. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M.; OBSTFELD, D. Organizing and the process of sensemaking. **Organization Science**, v. 16, p. 409-421, 2005.