

OS NOVOS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA ERA DA QUALIDADE

Maria Ivete Trevisan Fossá *

1 Introdução

O interesse pela comunicação empresarial esteve quase sempre centrado em buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos "alvos" das empresas e com o objetivo de mudar um modo de pensar, influenciar uma decisão, motivar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais (busca de eficiência e eficácia), anunciar um evento, vender alguma coisa, eliminar conflitos. Porém, sabemos que os meios e mensagens são operações e que por si sós não constituem a comunicação.

O desafio que se apresenta é o de entender a comunicação empresarial como um processo que se viabiliza em uma realidade plural e mutante, movida por relações interativas, capaz de articular a empresa com as diferentes dinâmicas que estruturam a sociedade. Em decorrência, exige a compreensão de fundamentos, contribuições e bases de outras disciplinas como a antropologia, a sociologia, a psicologia, a filosofia, a economia, a administração, a política e outras tantas que alicerçam a construção de um conjunto de proposições e idéias para se pensar a comunicação no contexto empresarial.

Movidos pelo pensamento de Edgar Morin, que nos aponta a necessidade de se conhecer e refletir sobre os próprios anseios para poder entender melhor as necessidades do mundo e do princípio da incerteza - como norteador da humanidade neste final de milênio - é que nos aventuramos a pensar a empresa como uma unidade complexa a fim de se compreender que os limites e as insuficiências de um pensamento simplificador não exprimem as idéias de unidade e diversidade presentes no todo.

O desafio epistemológico que se apresenta é abandonarmos certos fundamentos, certos princípios, certos paradigmas hegemônicos que basicamente seguimos ao pensarmos hoje os problemas de comunicação, ou seja, rompermos

* Graduada em Administração e Comunicação Social - Relações Públicas pela UFSM. Mestre em Comunicação Social pelo IMS/SP. Prof. do Curso de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria/RS.

com a tendência de querer buscar nas experiências passadas soluções para os novos problemas apoiados em velhos procedimentos, inibindo a criatividade dos que trabalham nesse universo complexo da empresa.

Como pensar, então, nesse momento de incertezas, de degradação das relações interpessoais, conflitos sociais, ameaças terroristas, sabotagem dos produtos, empobrecimento das comunicações pessoais, apesar de todo o conhecimento da técnica? Como pensar a perda que estão tendo os princípios teóricos, os quais nos dão tantas certezas e ao mesmo tempo a incapacidade de assumir a incerteza como um verdadeiro fenômeno? Onde está a saída? O desafio epistemológico certamente não está na recuperação histórica das teorias no campo da comunicação, na nomeação de sistemas que já estão nos anais e que já viveram o seu tempo, mas possivelmente o desafio se encontra no abandono de certos procedimentos, de certos princípios que com certeza não vão resolver esses nós, essas inquietudes do mundo moderno, pós-moderno e globalizado.

Nesse sentido, o historiador, lingüista, psicanalista e etnólogo francês Michel de Certeau afirma que:

A razão técnica acredita que sabe como organizar do melhor modo possível pessoas e coisas, a cada um atribuindo um lugar, um papel e produtos a consumir. Mas o homem ordinário escapa silenciosamente a essa conformação. Ele inventa o cotidiano, graças às artes de fazer, astúcias sutis, táticas de resistência pelas quais ele altera os objetos e os códigos, se reapropria do espaço e do uso a seu jeito. Voltas e atalhos, maneiras de dar golpes, astúcias de caçadores, mobilidades, histórias e jogos de palavras, mil práticas inventivas provam, a quem tem olhos para ver, que a multidão sem qualidades não é obediente e passiva, mas abre o próprio caminho no uso dos produtos impostos, numa ampla liberdade em que cada um procura viver do melhor modo possível a ordem social e a violência das coisas (1994-contracapa).

Diante desse novo consumidor, soberano em suas escolhas em um mercado livre, a posição estratégica assumida pela comunicação e pela cultura da empresa torna-se importante como forma de reconhecimento social e da

promoção da participação. A empresa assume um espaço de negociação e não de normalização de comportamentos e/ou de decisões impostas de cima para baixo na hierarquia organizacional. Segundo Armand Mattelart,

Não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade. Mas também, suas regras de funcionamento, sua escala de valores, suas maneiras de comunicar foram, progressivamente impregnando todo o corpo social. A lógica 'gerencial' institui-se como norma de gestão das relações sociais (1994: 246-247).

A empresa que se traduzia em formas autoritárias de comando, separação entre a concepção e a execução, que não era mais unicamente o produto de uma organização científica do trabalho, mas muito mais a expressão de uma arena de luta de classes e de um movimento operário que opunha o trabalho ao lucro capitalista aparece cada vez mais como uma unidade estratégica num mercado internacional competitivo e como um agente de utilização de novas tecnologias. A partir do momento em que se fala de estratégia de empresa e não mais de regras gerais de racionalização, a empresa passa a ser um ator essencial da vida social.

Diante da complexidade e da agressividade dos mercados nacionais e internacionais, o grande investimento das organizações modernas está no uso da comunicação e na preocupação com as relações sociais, com os acontecimentos políticos, com os padrões culturais e com os fatos econômicos mundiais. Nesse contexto, torna-se importante conhecer a opinião que os públicos têm a respeito da empresa, saber analisar a política, definir e interpretar os rumos da economia, ter uma visão abrangente de mercado e do que se passa no mundo. A empresa deve ser ágil para compatibilizar os seus interesses e de seus públicos à velocidade das mudanças que ocorrem em todos os campos, bem como assumir um novo comportamento perante a opinião pública.

Se o ambiente social e econômico é cada vez mais mutável, as organizações não mais podem se pautar pela estratégia da indiferença, uma vez que suas ações se sobrepõem a outras relacionadas à qualidade de vida, como urbanização descomedida, saúde pública declinante, infra-estrutura urbana precária e outros tantos problemas da vida moderna que obrigam a empresa a exercer sua função social e incorporar-se de maneira mais próxima, direta e intensa nos programas

sociais e comunitários.

Portanto, as inquietudes que fundamentam este trabalho nascem primeiro do entendimento de que a comunicação empresarial é um objeto plural e corresponde a um pensamento complexo, multidimensional e global. Em segundo, pelo desejo de compreender o fenômeno da comunicação na empresa como um processo histórico e social e não a partir da sua redução às operações tecnológicas dos meios e mensagens. Ver a comunicação como um processo que se realiza em uma relação humana requer reconhecer a dimensão antropológica, social e política do processo, bem como permitir uma postura reflexiva que não se esgota nas fronteiras entre as ciências, mas que se constrói e se reconstrói pela inter e transdisciplinariedade.

2 Procedimentos metodológicos

A partir do quadro teórico, optamos pela técnica do estudo de caso, que permitiu realizar uma análise dos processos comunicativos adotados pela Xerox do Brasil, empresa vencedora de vários prêmios nacionais e internacionais, decorrentes da Estratégia de Liderança Através da Qualidade, adotada desde 1983 e hoje considerada padrão de referência para muitas empresas, inclusive pela matriz americana.

A opção por métodos quantitativos e com amostragens representativas do universo das empresas que adotam a qualidade total poderia levar a uma análise incompleta do todo. Preferimos, então, conhecer bem uma pequena parte, mesmo não sabendo até que ponto esta parte é representativa do universo das empresas que adotam a qualidade total, mas que por certo servirá como exemplo de uma experiência concreta de comunicação empresarial centrada na interação com a comunidade, com os meios de comunicação, com os empregados e com os consumidores.

A pesquisa foi realizada em três unidades da Xerox: uma filial, uma gerência regional e a matriz. Através da técnica de observação, entrevista em profundidade e análise de documentos, realizamos a coleta de dados em uma das filiais Xerox de São Paulo sobre os processos de comunicação com os clientes. Na Xerox Regional de São Paulo, analisamos a política de recursos humanos e, na matriz da Xerox, no Rio de Janeiro, verificamos o programa estratégico de comunicação empresarial e o processo de implantação, implementação e manutenção do programa de qualidade total.

A análise de manuais e documentos que definem a filosofia, a política, as diretrizes, as normas e os regulamentos da empresa permitiram conhecer o

sistema de valores que norteiam as ações dos indivíduos no âmbito interno e externo da organização. Da mesma forma, os registros sobre a trajetória da Xerox desde sua fundação até os dias atuais, depoimentos de funcionários, vídeos institucionais, clips com mensagens do comitê executivo, entrevistas realizadas com diretores, gerentes e analistas possibilitaram compreender como a empresa lida com os problemas de adaptação externa e de integração interna, os valores orientadores da política de relação da Xerox com os públicos de interesse e como a comunicação vem contribuindo para o processo de mudanças comportamentais visando ajustar o interesse da empresa ao dos públicos.

Os dados coletados por meio de observações, entrevistas e análise de documentos junto ao Centro de Atendimento ao Cliente, ao Comitê de Satisfação de Clientes, Programa Clientar, Projeto Anjo da Guarda, bem como a análise dos resultados de pesquisas realizadas pela Xerox sobre a satisfação de clientes, permitiram conhecer as estratégias utilizadas pela Companhia para ouvir os clientes e como essas informações são incorporadas ao negócio da Companhia.

A pesquisa feita junto às áreas de recursos humanos e de comunicação interna permitiu conhecer os procedimentos que a Xerox adota para dispor de uma força de trabalho motivada, capacitada e comprometida com os objetivos do negócio, as práticas adotadas para a socialização dos novos membros, os processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal, os rituais e cerimônias organizados para valorização dos empregados, as estratégias utilizadas para satisfação e motivação dos empregados, os sistemas de reconhecimento e recompensa dos indivíduos ou equipes de trabalho que contribuem para a melhoria de processos e como a comunicação auxilia na tomada de decisões e na descentralização do poder.

A análise dos projetos que a Xerox desenvolve junto à comunidade e as políticas de relacionamento com os meios de comunicação foi importante para conhecer a preocupação da empresa com a formação e consolidação da sua imagem corporativa e como ela atua junto à comunidade e se envolve em iniciativas de apoio a projetos ou movimentos comunitários, educacionais, culturais, esportivos, de preservação e conservação do meio ambiente, como parte do exercício de empresa-cidadã.

A interpretação dos dados buscou o confronto, o contraponto, o contraditório, o paradoxal entre a comunicação empresarial adotada na Xerox e a emergência de uma teoria de comunicação empresarial que contemple a idéia de que o sentido da comunicação emerge e se constrói num contexto sempre transitório. Portanto, sem nenhuma pretensão de produzir a verdade, este trabalho é antes de tudo uma reflexão sobre a comunicação empresarial nesse final de século, que tenta mostrar o campo do possível nesse novo cenário onde

a ética, o compromisso social, a produtividade e a qualidade da informação são preceitos balizadores de uma nova postura gerencial, sem contudo fixar a idéia de uma verdade inalterável.

3 A complexidade e os desafios da empresa no final do século XX

Hoje temos uma globalização da economia e da política, um mercado que se modifica rapidamente e que dificulta qualquer ser humano de acompanhar e interpretar as transformações que se processam em todos os níveis, uma interligação de problemas que não se consegue decifrar e interpretar. A complexidade do ambiente gerencial faz com que os tomadores de decisões fiquem perplexos e busquem soluções salvadoras em práticas gerenciais japonesas.

A herança tayloriana, newtoniana de abordar os problemas continua presente nas práticas gerenciais. Assim, as empresas continuam procurando especialistas em "qualidade total", em "downsizing", em "terceirização", em "reengenharia", "Kaizen", "Zero Defeito", "Kanban", Série "ISO 9000" e tantos outros modismos, como um método a ser seguido e não um certo tipo de inteligência a ser incorporado na organização.

O novo cenário empresarial exige mudança nas organizações. Mudança de mentalidade, de objetivos, de missão, de valores e de processos que só se operacionalizam pela adoção de um pensamento criador, indutivo.

A teoria sistêmica tentou mostrar que analisar as partes e depois unir os resultados desta análise para explicar o todo era importante pelo fato de não conseguirmos explicar tudo de uma só vez e por isso era preciso separar para depois unir. A organização empresarial constituída por departamentos separados, cada um fazendo a sua parte segue, a teoria sistêmica.

Muita coisa se explica e se prevê com a análise sistêmica, mas não tudo. O fato de que os vários efeitos podem ser separados e depois recombinaos para gerar um resultado tem sido essencial para a ciência através dos tempos em decorrência da inabilidade em estudar os efeitos em conjunto, em estudar o todo.

Edgar Morin considera o todo uma unidade complexa, que não se reduz à mera soma dos elementos que constituem as partes. É mais que isso, uma vez que cada parte apresenta sua especificidade e, em contato com as outras, modificam-se as partes e também o todo.

Desse modo, Morin critica o holismo enquanto uma concepção que julga reducionista. Afirmar que a explicação holística, que é globalista, promove o todo, mas rejeita as partes, ignorando que nesta operam-se transformações.

No holismo não está presente a idéia de circuito relacional, que significa

a interligação das propriedades das partes à propriedade do todo e vice-versa. É preciso que se conheçam as qualidades das partes que estão inibidas e invisíveis no sistema, para que se percebam as transformações desenvolvidas no todo após o processo de organização.

Assim, na concepção de Morin, é preciso se colocar num pensamento que faz ir e vir das partes ao todo e do todo às partes.

Morin diz não se enquadrar no que denominam de análise sistêmica - que privilegia o todo em detrimento das partes - mas em algo denominado pensamento sistêmico e analítico cujo axioma, desde há muito tempo formulado por Pascal, considera que só se pode conhecer as partes se conhecer o todo e vice-versa.

Assim, para Morin,

O pensamento sistêmico é um pensamento chave; o pensamento que se funda sobre o conhecimento complexo daquilo que quer dizer a palavra sistema. Um sistema não é simplesmente um todo constituído de partes; um sistema é qualquer coisa que tem qualidades, propriedades que não existem no nível das partes isoladas. Ou seja, o todo é mais que a soma das partes. Mas, há também qualidades e propriedades das partes que são freqüentemente inibidas pelo todo: portanto, o todo é também menos que a soma das partes. Dessa forma, o que há de notável num sistema é que ele tem suas qualidades próprias, que chamamos emergentes; essas qualidades só emergem quando o sistema se constitui (1995: 81-82).

Essas qualidades e propriedades do todo que emergem retroagem também sobre as partes. Por exemplo, os indivíduos fazem parte da sociedade e esta se constitui pelas interações entre os indivíduos que a compõem. Dessas interações é que nascem as qualidades emergentes como a cultura, a educação, os processos de significação e de sentido que empregamos às coisas do mundo real. Essas qualidades emergentes não são observadas apenas no nível do todo; elas intervêm também no nível dos indivíduos e das partes. O indivíduo não está somente dentro da sociedade; a sociedade enquanto todo está também no indivíduo. Assim, uma parte não está somente dentro de um todo, o todo também está em cada parte: é o princípio que Morin define como "hologramático".

Faz-se, então, necessário entender este mundo tão plural, este mundo de

tantas incertezas mas não mais com aquelas fórmulas superadas chamadas de fundamentos mecanicistas e comprometidos com a racionalidade, com o monopólio da verdade e ligadas às necessidades de poder, mas procurar outras saídas que não ignora os seres humanos, que não subestima a capacidade criadora do indivíduo, que não despreza as subjetividades, a afetividade e que vê a empresa como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente, ou seja, surge da troca, da interação, do relacionamento.

4 A teoria sociocultural do consumo e a emergência do tema sobre o papel ativo do consumidor

O interesse das organizações pelo consumidor, pela comunidade, pelos problemas sociais, pela necessidade de saber mais de seus parceiros de negócio (empregados, fornecedores, distribuidores, acionistas) vem no bojo das reformulações que as próprias teorias de comunicação sofreram nos últimos 20 anos.

A teoria sociocultural do consumo, proposta por Néstor García Canclini, recupera de certa forma um ponto de vista que difundia a determinação de um pólo sobre o outro. A relativização desse conceito e dessa influência que o emissor exerce sobre o receptor resultou de um conjunto de experiências sociais que vão dar aos cientistas sociais, aos estrategistas, aos planejadores dados que emanam das experiências dos sujeitos sociais enquanto consumidores, no sentido de que os sujeitos agem, que os sujeitos trabalham e que se apropriam dos conceitos e os reelaboram, ou seja, segundo Michel de Certeau (1994) fazem uma segunda produção, distinta da primeira.

O novo pensamento crítico em torno da recepção remete para uma concepção do jogo de forças que se estabelece entre os campos da produção e da recepção e nos mostra que as práticas sociais são feitas não só de dispositivos que produzem controle e obrigações e geram adesão e conformidade, mas também de inúmeras táticas desenvolvidas pela sociedade, que não tem um só centro, mas que se fragmenta em função da multiplicidade de papéis sociais desempenhados pelos indivíduos ao procurarem resgatar a iniciativa, a criatividade, a vida cotidiana como espaço de reconhecimento social.

Porém, ao tornar o receptor o elemento central para pensar todo o processo comunicativo, institui-se um argumento de tamanha autoridade que parece haver somente lugar para a questão relacionada ao campo do consumo e que deverá encontrar em si mesmo sua explicação e razão de ser. Acaba, assim, por silenciar os poderes e contrapoderes que se estabelecem nos

processos de negociação entre o campo da produção e da recepção e tudo se passa como se emissor e receptor não fossem parte de um mesmo sistema e seus efeitos fossem suscetíveis de corroborar ou alterar a relação de força que se encontra entre estes dois pólos.

Assim, como o processo de taylorização do consumo fazia sentir a necessidade de conhecer o receptor, submetido ao imperativo de uma estrutura e considerado como ponto de partida e de chegada das estratégias mercadológicas, algumas pesquisas de caráter etnográfico dos anos 80 também, segundo Mattelart,

escotomizam o campo da recepção e aumentam exageradamente o poder dos receptores, superestimando o valor do face a face negociado entre 'oferta e procura'. Embora se recusem aderir explicitamente à tradição funcionalista, elas revalidam, de fato, as premissas e endossam também a idéia da liberdade absoluta do consumidor na 'escolha do sentido' (1994: 282).

Esse retorno ao usuário não pode pensar o processo comunicativo através da adequação entre produto difundido e produto consumido, bem como seria utópico encontrar em um único corpo de conhecimentos críticos a sistematização desse retorno ao usuário. A saída apresentada por Michel de Certeau (1994) está em estudar as práticas cotidianas dos usuários segundo uma lógica de produção ou apropriação e não mais segundo uma lógica de reprodução.

A investigação sobre a recepção, centrada na linha de estudos sobre o consumo, reconhece o consumidor como elemento significativo do processo de comunicação e possibilita a aproximação das noções de cultura e de comunicação. Com efeito, o ponto de partida dessa nova teoria crítica das utilizações sociais faz emergir o conceito de empresa como unidade complexa, um espaço de interesses contraditórios e de confronto entre sistema de valores e onde devem predominar as formas de organização não-taylorianas, especialmente o Gerenciamento participativo com os diversos públicos que englobam o universo da empresa, bem como assumir responsabilidade social, ou seja, contribuir para a solução de problemas políticos, sociais, éticos e ambientais presentes na sociedade atual.

A emergência do tema sobre o papel ativo do receptor e do usuário é indissociável das questões que os cidadãos organizados na sociedade civil se colocam a respeito das possibilidades de exercer um controle democrático real. Estão aí os movimentos consumeristas, os PROCONs, as associações de bairros,

as associações de consumidores, os grupos de ecologistas, as ONGs que surgem justamente para fazerem as mediações entre o campo da produção e da recepção, de forma a verem contemplados os seus direitos de cidadãos.

O novo pensamento crítico sobre as utilizações de bens e serviços remete, portanto, para uma concepção dos poderes e contrapoderes. As práticas sociais são feitas não só de dispositivos que produzem controles e obrigações e fabricam adesão e conformidade, mas também dessas, "astúcias discretas, táticas, desvios, improvisações que preservam, mesmo na submissão, a inextirpável liberdade do indivíduo, enquanto alvo de todas as tentativas de domesticação", conforme afirma Mattelart (1994: 285).

Os movimentos sociais de toda ordem resultam em novas experiências e são responsáveis pela redefinição do que se entende por cidadão. A cidadania deixa de ser apenas uma relação aos direitos à igualdade para se referir também aos direitos à diferença. Isto de certa forma modifica o conceito de cidadania empregado por juristas, para se configurar, segundo Canclini, como uma

estratégia política e que serve para abranger as práticas emergentes não consagradas pela ordem jurídica, o papel das subjetividades na renovação da sociedade, e, ao mesmo tempo, para entender o lugar relativo destas práticas dentro da ordem democrática e procurar novas formas de legitimidade (1996: 23).

Os direitos não se referem aos aspectos estruturais formais de uma sociedade, mas indicam

o esforço pelo reconhecimento dos outros como sujeitos de interesses válidos, valores pertinentes e demandas legítimas. Os direitos são reconceitualizados como princípios regulares das práticas sociais, definindo as regras das reciprocidades esperadas na vida em sociedade através da atribuição mutuamente consentida (e negociada) das obrigações e responsabilidades, garantias e prerrogativas de cada um. Os direitos são concebidos como expressão de uma ordem estatal e como uma gramática civil 20. (Telles, 1994: 91-92)

O aumento do nível de participação, a redução de níveis hierárquicos, a politização das relações com os funcionários e com o mercado, a ampliação do trabalho temporário (free-lancer, tempo parcial e terceirização) requerem novos processos de gestão empresarial e a substituição rápida de paradigmas. Está se mudando a forma de percepção da realidade e de como se interage com ela.

Se se vive em um mundo no qual os fenômenos biológicos, psicológicos, sociais, culturais e ambientais são interdependentes, não se pode reduzir toda a realidade à soma de suas partes constituintes como quer o paradigma holístico.

A visão de homem globalizado, inteiro, que age e interage com o mundo real, pode encontrar nas noções de sujeito, autonomia e auto-eco-organização definidas por Morin os postulados para um novo cenário empresarial. Tal cenário substitui a certeza pela incerteza, o absoluto pelo relativo, o especialista pelo generalista, o singular pelo plural, o todo como unidade complexa e não simplesmente a mera soma dos elementos que constituem as partes, o simples pelo complexo e a comunicação linear pela circular, integral, inter-múlti e transdisciplinar.

5 A teoria do caos e a ciência da complexidade: uma nova percepção dos fenômenos organizacionais

A teoria sistêmica mostrou que um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. Cada unidade é dependente de outras unidades. Em decorrência da interação entre as unidades, os sistemas têm características qualitativas e quantitativas, diferentes da soma de suas partes constituintes.

A forma sistêmica de pensar aplicada aos processos organizacionais contribui para compreender os fenômenos de mudança e as rupturas dos modelos administrativos e gerenciais.

Hoje, verifica-se, mais e mais, o esgotamento do modelo tayloriano-newtoniano e o aparecimento de modelos flexíveis, baseados em conceitos de sistemas abertos e cibernética. Neste contexto de transformação permeado por crises de impacto econômico e social e por mudanças geopolíticas globais, a Teoria do Caos e da Complexidade encontrou um campo propício para as organizações procurarem saídas para sobreviver e crescer.

Autores que estudam as implicações da Teoria do Caos nos modelos gerenciais consideram que esta teoria apresenta uma nova perspectiva para estudar os fenômenos organizacionais, ao romper com a herança determinista e sua influência sobre o modo de ver a realidade. Citando exemplos de sistemas biológicos auto-organizados e explicando o seu funcionamento por analogia com

sistemas organizacionais, percebem que esses sistemas têm uma capacidade de mudança e que não é mais possível falar em otimização.

A complexidade no mundo da empresa é grande. O administrador se defronta com problemas multifacetados e cada vez mais diferentes e mais complexos do que os anteriores. Problemas como concorrência cada vez mais acirrada, sofisticação da tecnologia, falência dos velhos modelos de previsão do comportamento dos consumidores, ineficiência da propaganda, inadequação dos modelos de organização da empresa, necessidade de eliminar níveis hierárquicos e tornar a organização mais horizontal e flexível, necessidade de descentralizar o processo de tomada de decisão e torná-lo mais rápido aos desafios do seu ambiente, globalização dos negócios, visibilidade maior das organizações por parte dos consumidores, fornecedores, imprensa, sindicato, governo, etc., são alguns dos fatos que demonstram a complexidade do mundo empresarial de hoje.

Novos modos de olhar a organização empresarial serão necessários, bem como uma nova mentalidade para lidar com problemas não-lineares. Por muito tempo, influenciados pela concepção linear - que tem a ver com a relação de causa e efeito, com mecanismos capazes de gerar respostas e fazer previsões - pensou-se ser sempre possível analisar os fatos, isto é, separar os efeitos de cada causa que influencia uma certa ocorrência, verificar qual é o efeito que cada causa individual provocaria individualmente e depois somar tudo para obter o efeito global do que realmente é observado. Causa e efeito, considerados proporcionalmente, é a herança que a Física nos deixou, influenciando todas as outras ciências e o mundo passou a ser percebido de forma racionalista, mecanicista e reducionista. Deu-se ênfase à quantificação e perdeu-se a dimensão qualitativa-valorativa da realidade.

O paradigma newtoniano tornou-se importante porque o conjunto de suas idéias tem significado, gera respostas e permite fazer previsões. A visão newtoniana trouxe benefícios incontestáveis através do progresso tecnológico mas, preocupada em produzir o especialista, destruiu a unidade, perdendo a dimensão da totalidade do conhecimento no sentido de que o todo define as partes e essas o todo. Porém, Newton só funciona em escalas pouco complexas, enquanto os objetos envolvidos podem ser classificados com facilidade, onde as coisas têm identidade definida, quando as coisas podem ser vistas e tocadas. Quando se muda para escalas mais complexas da realidade, o paradigma newtoniano perde seu valor.

Os físicos, para lidar com a complexidade, inventaram uma nova linguagem, a Física Quântica. No mundo quântico, é a relação entre a intenção do observador e o fato que importa e não o fato isolado. Isso significa que o experimentador, o objeto e os aparelhos usados estão de alguma forma interconectados, que a

realidade que emerge é resultado dessas interconexões. É o olhar de quem faz o experimento que cria a realidade.

Portanto, o que aparece como sendo a realidade depende da forma de nos relacionarmos, de nos comunicarmos com aquilo que estamos considerando. Só existe o fenômeno quando ele é observado. A intenção humana do experimentador influencia a estrutura do mundo físico, que é visto como um todo. Não existem unidades isoladas no mundo quântico, porém não se consegue visualizar o grau de interconexão e, portanto, não há mais possibilidade de soluções isoladas e sim de soluções sistêmicas. Por analogia às realizações dos físicos, Clemente Nobrega ressalta que o mundo empresarial precisa dar um salto e deixar emergir uma nova lógica quântica.

A Teoria do Caos surge justamente para mostrar que existe muito de não-linearidade no universo. Aplicada ao mundo da empresa, essa teoria tenta mostrar que a solução dos problemas vem da dinâmica do sistema como um todo e emerge daí e não da soma das ações isoladas das partes.

A Teoria do Caos foi desenvolvida por Edward Lorenz, um meteorologista que desenvolveu um programa de computador para simular sistemas meteorológicos. Ele esperava que pequenas variações nas condições iniciais da velocidade dos ventos e temperatura provocariam pequenas mudanças na evolução do sistema. Porém, o computador revelou que minúsculas variações nas condições iniciais são capazes de provocar enormes alterações. Esse efeito de que uma causa minúscula poder ter grandes efeitos ficou conhecido como "efeito borboleta" (Lorenz, Apud. Clemente Nobrega, 1996: 235).

Um pesquisador que muito contribuiu para o desenvolvimento da Teoria do Caos foi Benoit Mandelbrot, da IBM. Seu trabalho foi voltado para a geometria fractal que lida com objetos que têm a propriedade de conservar o núcleo, a figura primeira, não importando quantas ampliações sejam geradas em computador a partir de fórmulas matemáticas (Mandelbrot, Apud. Thomaz Wood Jr, 1995: 61).

Essas descobertas colocaram em cheque a ciência baseada em relações simples de causalidade, que ignorava as razões turbulentas da realidade. A Teoria do Caos está ligada à descoberta de padrões e leis razoavelmente simples que governam uma série de fenômenos complexos. Uma mínima alteração em uma das suas condições iniciais pode provocar profundas mudanças de trajetória ou de comportamento. Também coloca em cheque a própria possibilidade da ciência identificar ou formular leis, a idéia de um mundo racional e controlável. Da mesma forma, o estudo do caos mostra que não podemos deixar de considerar pequenos efeitos porque eles em muitas circunstâncias se ampliam e provocam efeitos incontroláveis. Isto na linguagem da Teoria do Caos se chama "efeitos borboletas" e "fractais".

A Teoria do Caos, com seus efeitos borboleta e fractais, juntamente com a Ciência da Complexidade e da Teoria dos Sistemas, poderão vir se constituir a base para uma nova abordagem do mundo empresarial. Enfocam temas como evolucionismo, auto-organização, auto-referência e problemas sistêmicos. A questão essencial que essas teorias colocam no estudo das organizações empresariais complexas é a da negação das relações simplistas causa-efeito e a impossibilidade de simbolizar processos complexos na forma: input — (transformação) — output.

Nos sistemas não-lineares, pequenos efeitos podem gerar grandes perturbações, assim como grandes inputs podem ser absorvidos e passar despercebidos.

Ilya Prigogine, prêmio Nobel de Química pelo estudo da termodinâmica de sistemas químicos não-lineares afastados do equilíbrio, descobriu que esses sistemas alteram períodos de comportamento previsível com outros de estabilidade. O ponto essencial é que esses movimentos de instabilidade e desordem, segundo Prigogine (1992), levam os sistemas a novos padrões de interação, estruturas e formas de comportamento, ou seja, a patamares mais elevados de organização, tornando-os mais complexos e aptos a interagir com o meio ambiente.

Transpostos para o estudo de sistemas organizacionais, os conceitos de complexidade ligados à evolução do conhecimento científico nas áreas de Biologia, Física e Termodinâmica, configuram-se em uma nova visão da organização, denominada por Prigogine como uma terceira onda de compreensão dinâmica das mudanças. A primeira onda de compreensão estaria na visão mecanicista, própria do enfoque tayloriano, weberiano de organização burocrática e em modelos de sistemas fechados. A segunda onda estaria ligada à lógica da manutenção do equilíbrio existente. É a visão das ciências sociais contemporâneas, dos sistemas interativos, adaptando-se através de mudanças e objetivando a estabilidade em um novo patamar como meta. A terceira onda está vinculada com a lógica da instabilidade dinâmica e mudanças descontínuas. Períodos de caos seriam uma condição necessária para a evolução.

Clemente, ao se referir à perplexidade do mundo empresarial gerada pela complexidade no final do século XX, diz: "complexidade no nível da empresa tem a ver com sistemas de problemas que interagem e produzem efeitos uns nos outros, manifestando-se na empresa toda, mas sem um lugar onde se possa identificar como sua origem" (1996: 23).

Assim como Clemente, Morin (1991) afirma que a complexidade lembra problema e não solução. O pensamento complexo leva em consideração todas as influências internas e externas que a empresa recebe. Portanto, a empresa, para lidar com a complexidade, não pode adotar um pensamento linear.

O termo complexidade, enquanto conceito, advém da cibernética, da teoria dos sistemas, do conceito de auto-organização e auto-referência. Traz em seu bojo as noções de complicação e de realidade multidimensional, o que nos leva a pensar que o saber não tem limites, que não existem verdades absolutas, mas que estas são construídas e desconstruídas à medida que vamos estabelecendo novas formas de diálogo e de relação com o meio ambiente.

A capacidade de lidar com a mudança, de se adequar ao novo, de desaprender esquemas que até então deram certo é o desafio dos dias de hoje. A mudança é o elemento vital para as empresas sobreviverem. Esta mudança não virá através de consultores, de modismos, de modelos desenvolvidos fora da empresa. A mudança tem que ser gerada dentro da empresa e esta terá de reconhecer e se apoiar nas verdades individuais, ser mais flexível e se constituir em um organismo coletivo em que o conhecimento compartilhado e a capacidade de aprender continuamente será mais importante do que o controlar e o dominar.

A auto-referência e auto-organização são dois fundamentos básicos para a empresa lidar com a complexidade e sobreviver. A Teoria do Caos mostra que algo evolui a partir de si próprio. À medida que crescem, vão acrescentando camadas novas de complexidade sobre uma estrutura anterior menos complexa. Isso se chama auto-referência.

James Collins e Jerry Porras, professores da Universidade de Stanford (Estados Unidos) e autores do best-seller "Feitas para durar - Práticas bem sucedidas de Empresas Visionárias", em uma entrevista à Revista Exame, falam de suas experiências ao estudarem, durante seis anos, dezoito empresas consideradas visionárias, entre elas 3M, General Electric, Procter & Gamble, Sony, Ford, Johnson & Johnson, Wal-Mart, Philip Morris, Motorola, Disney e outras. Dizem que estas evoluíram porque souberam construir uma estrutura inicial que permitiu a possibilidade de mudar e crescer, ou seja, se desdobrar, evoluir, e se perpetuar por auto-referência, fractalmente.

Uma empresa visionária, segundo Collins e Porras, se mantém fiel a um conjunto de coisas que ela faz muito bem. Conserva sua "ideologia fundamental de maneira quase religiosa", a fim de conservar um "alicerce totalmente firme e não acompanham as tendências ou modas passageiras" (1996: 74-78).

O paradoxo é que, ao mesmo tempo que se mantém a estrutura da empresa coesa para garantir sua solidez, precisa manter-se aberta para o novo. Precisa estar atenta e receptiva às informações e desejando mudar, mas de forma que mantenha a coerência consigo mesma, com sua ideologia, com seus valores básicos. Mudando por auto-referência. Mudando fractalmente.

O modelo mecanicista enfocava a organização como um conjunto de partes ligadas por uma rede de comando e controle. O modelo organicista/

contingencialista enfocou os conceitos de integração ao ambiente, flexibilidade e motivação. A Teoria Sistêmica, juntamente com a Teoria do Caos e da Complexidade, enfoca a idéia de organização como organismo, organização como sistema de processamento de informações e organização como hologramas. Estas duas últimas, Gareth Morgan (1996), autor do livro "Imagens da Organização" em que interpreta as organizações a partir de metáforas, menciona que são imagens que caracterizam a organização como cérebro.

O impacto da informação sobre a sociedade em geral e as organizações em particular será tanto mais benéfico quanto mais capacidade as organizações tiverem de aprender. A cibernética enfoca esta questão através do estudo da informação, comunicação e controle. As empresas, para aprender, precisam ter a capacidade de sentir ou monitorar o ambiente, de saber processar as informações coletadas com normas pré-definidas, de detectar as variáveis e iniciar a correção. Portanto, uma empresa disposta a aprender precisa encorajar posturas abertas, evitar estruturas rígidas, descentralizar a tomada de decisões e dar autonomia aos grupos ou departamentos.

A empresa informacional pela capacidade de aprender e inovar e, conseqüentemente, sobreviver, também pode assumir um projeto organizacional com características de organismo vivo, ou seja, compreender as relações entre a organização e o seu meio, dar importância para a inovação e à questão da sobrevivência como objetivo central e buscar constantemente a harmonia entre a estratégia, a estrutura, a tecnologia e as dimensões humanas.

Porém, a empresa, como o indivíduo, podem criar o paradoxo de serem quanto mais autônomos, mais dependentes. Concentram em si um misto de autonomia, liberdade e heteronímia.

Essa capacidade paradoxal os torna auto-organizadores de seu processo vital e não excluem a dependência relativa ao mundo exterior, aos grupos, à sociedade, ao ecossistema. Então, a auto-organização é, na verdade, auto-co-organização, porque a transformação extrapola a sua capacidade de ordenar e prevalece a entropia, ou seja, uma tendência irresistível à desordem.

As organizações, assim como os indivíduos que vencem a entropia, nunca estão por conta deles próprios. Eles estão sempre em processo de troca com o seu meio ambiente e absorvem dele energia e matéria para se organizar em níveis cada vez mais altos de complexidade. Esta capacidade se denomina "auto-organização", porque essa dinâmica ocorre naturalmente, não há ninguém mandando, controlando.

Assim, afirma Morin:

Ao mesmo tempo que o sistema auto-organizador se destaca do meio e se distingue dele, em nome de

sua autonomia e da sua individualidade, liga-se tanto mais a ele pelo crescimento da abertura e da troca que acompanham qualquer progresso de complexidade: ele é auto-eco-organizador (1991: 40).

A maioria dos dirigentes de empresas acredita que sua função é garantir a sobrevivência da organização protegendo-se dos distúrbios de fora. Porém, sem esses distúrbios que se transformam em estímulos, nenhum sistema auto-organizador cresce. Quando a empresa não conseguir embutir nela a competência para lidar com as perturbações do meio ambiente, cessar seus processos de trocas com ele, com certeza vai desaparecer, vítima da entropia.

Muitos dos artigos e livros sobre mudança organizacional, editados nesta última década, mostram a eminência de uma nova era corporativa, quando a sobrevivência das organizações vai depender de sua capacidade de adaptação e inovação. A sociedade de informações substituirá a sociedade industrial, provocando mudanças nas estruturas sociais; os funcionários serão o recurso mais importante; a introdução da tecnologia de informações fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediários das organizações e o trabalho será visto como uma forma de desenvolvimento humano.

Autores como John Naisbitt, Patricia Aburdene, Peter Drucker, Tom Peters e tantos outros que realizam estudos sobre as organizações do futuro acreditam que estas estarão mais voltadas para o cliente, colocando a questão da qualidade de seus produtos e recursos como ponto central; terão uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade com o meio ambiente; terão estruturas hierárquicas mais flexíveis; dependerão muito mais do nível de motivação e participação de sua força de trabalho, o que por sua vez exigirá um nível de especialização maior que o atual, sendo que o líder mais e mais terá a função de distribuir a inteligência (desenvolver recursos humanos) e motivar as pessoas.

Concluindo, vale mencionar, que são ainda em número reduzido as organizações que têm se deparado com a necessidade de uma nova maneira de olhar e perceber a realidade, não mais com aqueles fundamentos mecanicistas, racionalistas e otimizadores, mas com fundamentos pautados mais pela ética-humanística, não apenas como geradora de riquezas e empregos, mas como uma parte do tecido social que necessita, de forma imprescindível, de equilíbrio entre seus componentes para sua manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Principalmente no Brasil, a maioria das empresas não cumpre a contento seu novo papel gerencial. Mas, para que a qualidade total apresente resultados,

assegurando a sobrevivência da empresa a longo prazo, esse problema deverá ser sanado. Algumas empresas já se deram conta dessa realidade e estão realizando mudanças significativas na cultura organizacional; estas certamente serão líderes no mercado; outras estão fazendo mudanças paliativas, sem tocar no ponto crucial, que é a cultura organizacional, e possivelmente terão um futuro duvidoso. As demais, que não colapsaram o pensamento taylorista, terão seus dias contados.

6 A comunicação na empresa vista sob a ótica da teoria sociocultural do consumo, da moderna teoria dos sistemas e da ciência da complexidade

A partir da percepção da empresa como sistema complexo, dos princípios norteadores da Teoria Sociocultural do Consumo, da nova visão sistêmica, pretendemos resgatar a importância da comunicação empresarial nos programas de qualidade total.

Em função das grandes transformações que ocorreram no Brasil a partir de 1990, como abertura do mercado internacional de importação e exportação, privatizações, plano nacional da qualidade, uma nova conscientização de empresários e sindicatos sobre a concepção de trabalho e trabalhador, queda do nível de inflação, mudanças e transformações em função de novos conceitos como parceria, benchmarking, downsizing, reengenharia, just in time, gerência da qualidade total e outros, a comunicação empresarial deve se pautar por algumas características fundamentais.

6.1 Postulados da moderna comunicação empresarial

a) A comunicação deve estar fundamentada em clara visão estratégica e ser concebida a partir da noção global da empresa como unidade complexa.

A comunicação empresarial deve estar incorporada à atividade da organização levando em consideração interesses institucionais, comunitários e dos grupos a quem a instituição serve.

Assim, a responsabilidade pela comunicação deve ser compartilhada por todos os integrantes da empresa, orientar-se por valores comuns e responder por inúmeras atividades desenvolvidas pela comunicação administrativa, institucional e mercadológica.

Nesse sentido, ela incorpora a comunicação administrativa (rede formal

e informal; fluxos descendentes, ascendentes e horizontal; níveis intrapessoal, interpessoal, organizacional e inteorganizacional); a comunicação institucional (relações públicas, jornalismo, editoração, propaganda institucional, identidade visual, marketing social e cultural); a comunicação mercadológica (propaganda comercial, promoção de vendas, "merchandising", venda pessoal, demonstração de produtos, exposição e feiras comerciais, sistemas de atendimento ao consumidor) e a tecnologia de informação (incorporação de novas tecnologias, instalação de banco de dados, segmentação da mídia, customização ou personalização de produtos e serviços e a interatividade).

O novo ambiente social e empresarial que o Brasil começava a viver (período que se denominou Nova República) provocou profundas transformações no comportamento e na vida dos cidadãos. A sociedade começou a desempenhar importantes papéis até então por ela desconhecidos, como a possibilidade de votar, exercer controle sobre atos e fatos administrativos e contar com canais para encaminhar reclamações sobre produtos e serviços. Ao compreender essa nova realidade, algumas empresas foram capazes de revolucionar o conceito de comunicação empresarial, até então restrito aos profissionais de comunicação e desarticulado das outras atividades desempenhadas pelos demais departamentos e setores da empresa.

Ao captar o momento político, econômico, social e cultural, empresas visionárias estão transformando a comunicação em um poderoso instrumento para estreitar relações com clientes, fornecedores, distribuidores, funcionários, imprensa e comunidade permitindo o fortalecimento planejado da imagem institucional.

b) A comunicação deve moldar-se à cultura organizacional e ao mesmo tempo adaptar-se às constantes mudanças ambientais e estabelecer constância de propósitos.

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual, que deve levar em conta a cultura existente na organização. Os novos princípios devem ser repetidos e reforçados, estimulados em sua prática, até que a mudança desejada se torne irreversível.

A postura da administração é fundamental neste ponto e faz-se necessário saber se está interessada sobretudo pelo lucro imediato ou pela sobrevivência daqui a 10 ou 20 anos.

Estabelecer constância de propósitos significa aceitar obrigações tais como: inovar novos serviços, novos produtos, novos materiais, novos métodos de produção; instituir treinamento e educação continuada; conhecer e atender a

satisfação crescente do usuário; alocar recursos para pesquisa e desenvolvimento de pessoal e de novas tecnologias e melhorar constantemente os processos produtivos.

É preciso ter coerência nas idéias e transparência na execução de projetos. Isto implica comunicar a intenção da administração de permanecer no mercado, fornecendo produtos ou prestando serviços em consonância com os interesses dos clientes, fornecedores, empregados e para a própria comunidade.

Requer também desenvolver a prática do planejamento estratégico, cuja definição de propósitos se dê através do planejamento participativo, integrado e baseado em dados concretos e abrangentes, o qual determinará comprometimento, confiança, alinhamento e convergência de ações dentro da empresa.

Diferenças culturais devem ser levadas em consideração ao se proporem estratégias de comunicação empresarial. Assim, não existe um modelo de comunicação empresarial. Esta se estabelece a partir da compreensão da cultura de cada organização e, portanto, formas, modelos e instrumentos de comunicação que foram criados ou tiveram sucesso em uma determinada empresa não significa que possam provocar os mesmos efeitos em uma outra.

Uma cultura se distingue de outra por meio de soluções específicas a determinados problemas. Esses problemas podem ser decorrentes do relacionamento com as pessoas, das atitudes em relação ao meio ambiente, bem como da importância atribuída ao tempo, ou seja, das atitudes em relação aos fatos ocorridos no passado e/ou projeções para o futuro.

Ao comunicador cabe a tarefa de entender o contexto empresarial e identificar a interação social e as formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Não se pode tirar das pessoas suas elaborações de senso comum, mas sim entendê-las e isso significa começar pela forma como elas pensam e com base nisso construir.

Desvendar a cultura organizacional significa compreender os valores básicos da organização. Esses valores representam a essência da filosofia administrativa, configurada nas políticas de ação para atingir a missão da empresa, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Os valores indicam que questões são prioritariamente observadas, sugerem que tipo de informação é mais relevante no processo decisório e definem que tipo de públicos são mais importantes, bem como exercem importante papel em comunicar ao ambiente externo o que ele pode esperar da empresa em relação à importância que será dada aos consumidores, aos empregados, ao meio ambiente, etc. Aos comunicadores cabe o reforço desses valores através de suas ações, de forma que não ocorram discrepâncias entre o discurso e a prática.

A cultura é um processo em formação; no entanto, esse processo evolutivo não altera aquelas coisas que foram aprendidas e que permanecem estáveis na vida da organização e servem como defesa contra a ansiedade derivada da incerteza. A cultura evolui por auto-referência, fractalmente. Ela é criada, sustentada, transmitida e mudada através da interação social. Essa interação social é resultante de processos de negociação entre os membros do grupo, das histórias e estórias da organização, da mediações, confrontações e observações de outras culturas.

Então, para se estabelecer uma comunicação empresarial, faz-se necessário decifrar a cultura. Esta pode ser compreendida ao se estudar o ambiente físico; ao ler o que a empresa fala de sua própria cultura através de relatórios, entrevistas, reportagens, constância nos propósitos; ao entrevistar as pessoas da empresa sobre a sua história, ou seja, como foi seu começo, por que a empresa é bem sucedida, como explicam o seu crescimento, que tipo de pessoas trabalham nela, como as coisas são feitas; ao observar como as pessoas usam seu tempo e comparar o que elas dizem e como elas fazem; ao analisar o sistema de progressão funcional e o tempo que as pessoas permanecem em determinado cargo; ao analisar o conteúdo dos discursos, memorandos, ordens de serviços e outras comunicações administrativas; ao verificar as anedotas e estórias que circulam através da rede informal e ao analisar os procedimentos de comunicação interna e externa da organização junto aos seus públicos de interesse.

c) Desenvolver ações de fortalecimento da imagem e dispensar atenção aos consumidores através do marketing de relacionamento.

Na lógica dos gurus da qualidade, um problema é um desvio de um processo que deveria funcionar bem. Portanto, em vez de amenizar as conseqüências do tal desvio, há necessidade de eliminá-lo através do controle a fim de prevenir problemas nos processo de trabalho.

O difícil, no entanto é controlar processos quando se ignora o que o cliente quer. O processo que gera o produto não desemboca no cliente, na hora e no local certos. Mesmo que o operador do processo esteja convencido de "estar fazendo as coisas bem feitas pela primeira vez", não demorará o dia em que o desempenho entre produção e serviço irá ocasionar conflitos entre o setor de produção e o da recepção de produtos ou serviços. Além disso, baseando-se na teoria da informação, mesmo adotando processos complexos de controle, pode ocorrer o acaso, e as estratégias sofrerem alteração de percurso.

Por isso, as empresas mais e mais estão desenvolvendo ações de fortalecimento da imagem e a atenção dispensada aos consumidores através do

“marketing de relacionamento”, “marketing de pós-venda”, “reengenharia de marketing” e outras denominações cujo objetivo é um só: ter o cliente corretamente atendido.

Como filosofia, essa postura já era praticada na fase artesanal, época nascente das empresas. Porém, no caso brasileiro, ela demorou muito para ser implantada. Somente a partir de meados dos anos 80, de forma lenta mas contínua, ocorreram as mudanças políticas que substituíram os governos autoritários por eleições diretas, pluripartidarismo, Código de Defesa do Consumidor que foram responsáveis por profundas alterações no comportamento e na vida dos cidadãos. No entanto, apenas nos anos 90 essa nova realidade passou a ser entendida pelo mundo dos negócios.

A abertura do mercado aos importadores, no início dos anos 90, obrigou as empresas a olharem com atenção para o cliente e para o mercado e com isso a área de marketing passou a perceber que uma boa estratégia mercadológica só é viável se for implementada por funcionários motivados e comprometidos com a missão da empresa. Como consequência, a área de recursos humanos e de comunicação assumiu nova importância. Embora tardiamente, os administradores perceberam que a comunicação representa um investimento lucrativo e que a imagem corporativa também vende produto ou serviço e é capaz de criar laços de fidelidade entre o cliente e a empresa.

Estreitas relações com clientes, fornecedores, funcionários, imprensa, distribuidores e comunidade permitem o fortalecimento da imagem institucional. Programas que envolvem assessoria de imprensa, organização de eventos, edição de publicações, projetos culturais ou esportivos, atenção ao meio ambiente, ações junto à comunidade, informações rápidas a partir da instalação de banco de dados, centro de atendimento ao consumidor, entre outras ações, devem ser estabelecidos a partir de uma noção global de comunicação e de clara visão estratégica.

d) A comunicação deve estabelecer um processo sistemático e permanente de relações com o mercado de modo a atender, satisfazer e encantar os consumidores.

Para se inserir nesse novo contexto, cada vez mais mutante e complexo, a empresa precisa adotar a pirâmide invertida da qualidade total. As pessoas mais importantes passam a ser as de atendimento e vendas. São elas que têm contato direto com o cliente. Os demais funcionários são responsáveis pelo bom desempenho do pessoal de frente. A direção fica na base da pirâmide e seu papel é dar sustentação à finalidade de bem atender.

A delegação de poder é fundamental nesse tipo de organização participativa e cooperativa. A empresa passa a estruturar-se para transformar em sucesso esses “momentos da verdade”. Por isso os clientes estão no topo do organograma. Todos os demais setores se transformam em fornecedores de facilidade para os eventos de satisfação do cliente. O fluxo de operações estará diretamente relacionado ao atendimento do cliente.

Muda-se, portanto, a estrutura tradicional da empresa que colocava os consumidores como meros receptores passivos de suas estratégias de marketing e passa-se a estabelecer um processo sistemático e permanente de troca de informações e mútuo aprendizado com seus clientes.

A gestão pela qualidade prevê as necessidades e procura superar as expectativas de todos os que fazem parte dos diversos processos da empresa: clientes externos e internos, diretos e indiretos, parceiros e empregados.

A crescente organização da sociedade civil, que vem conquistando novas leis e regulamentos para a garantia dos produtos e serviços, faz com que a empresa saia de uma posição de acomodação, passividade, submissão, individualismo ou paternalismo para uma situação de comprometimento com a implantação de uma cultura de mudança, de contínuo aperfeiçoamento e passa a oferecer mais do que lhe é cobrado e, dessa forma, superar as expectativas e ganhar a admiração e a confiança de seus públicos.

A satisfação total do cliente depende de vários pontos de contato do cliente com a empresa. São os “momentos da verdade”, os quais representam todo e qualquer episódio que transmita alguma impressão sobre a empresa, seu produto ou serviço, e que contribuem para a formação da imagem.

Atender, satisfazer e encantar formam uma escala de excelência. Uma empresa só alcança qualidade quando surpreende os clientes. Surpreender exige percepção e imaginação, pois o que surpreende hoje pode se tornar rotina quando muitos passam a oferecer a surpresa.

Uma corrente de estudos tem demonstrado que a maioria dos produtos e serviços está associada mais a necessidades psicológicas do que propriamente essenciais ou básicas, ou seja, o consumo serviria para suprir carências afetivas. Assim, as pessoas encontram valor agregado ao produto quando as necessidades de reconhecimento, conforto; status, personalização, prestígio, exclusividade, refinamento estão presente no produto ou serviço adquirido.

Outra corrente de estudos denominada como teoria do Consumo Cultural, desenvolvida por Néstor García Canclini, enfatiza a questão do consumo como um ato humano onde predomina o valor simbólico do produto e/ou serviço sobre o seu valor como objeto útil. Assim, o consumo pode se constituir em um processo de comunicação com o mundo, com a sociedade, com seu grupo de referência.

Uma terceira corrente identifica o homem contemporâneo como um ser plural, que se desloca de um ambiente para outro e assume diversos papéis sociais e, conseqüentemente, adotaria um comportamento de consumo diferente para cada papel desempenhado. Sob este ponto de vista, as estratégias de vendas são concebidas no sentido de atingir esse consumidor mutante, estimulando a aquisição de bens com comodidade e conforto, tais como os programas de venda por telefone, fax, correio e, ultimamente, com o avanço das novas tecnologias, o computador está se tornando um objeto de uso pessoal e de acesso cada vez maior à uma grande parte da população. Neste contexto surge o marketing de rede, que está criando um espaço de transações comerciais novo, virtual, onde a transação passa a ocorrer num *market space* e que se diferencia do *market place*.

Empresa fadada ao insucesso tem duas caras, uma real, outra para o cliente. Na hora de vender, promessas; quando o cliente confere, decepções. É difícil encontrar o responsável quando a empresa não é direcionada para a satisfação do cliente. Ainda a maioria das empresas possui estruturas tradicionais de comando, onde o cliente relaciona-se com as pessoas que têm menor poder de decisão. Existe uma distância enorme entre os que detêm o poder e o cliente.

A satisfação do cliente é o que resume todo o esforço da empresa em direção à qualidade. Há quem afirme hoje que as empresas são, na verdade, processos de satisfação do cliente e não apenas de produção de bens e serviços. A responsabilidade compartilhada e o trabalho em equipe só poderão se desenvolver se a estrutura permitir uma interação constante entre as diversas áreas de trabalho.

e) A comunicação deve buscar a interatividade, favorecida pela introdução de novas tecnologias, bem como agilizar o seu processo de comunicação com os clientes, integrando-se ao esforço pela qualidade da informação.

É preciso ter sempre em vista o que realmente tem peso decisivo para o cliente. Deve-se perguntar aos clientes o que eles querem, precisam ou esperam. Investigar como os clientes avaliam os produtos ou serviços que lhes são prestados. O conhecimento passa a ser a matéria-prima. As organizações que por muito tempo se preocuparam com o fortalecimento de suas estruturas hierárquicas passam a se preocupar com a estratégia, em que a empresa é vista como um todo articulado, que pode ser mudado sempre que o ambiente o exija. Os modernos bancos de dados permitem o perfeito conhecimento do cliente, suas necessidades, problemas e expectativas.

A popularização do sistema *net* tem constituído um grande avanço para a modernização da comunicação empresarial. As redes de BBS (*bulletin board system*) transformaram-se em sofisticadas ferramentas para as assessorias de imprensa, os correios eletrônicos, videoconferência, os projetos de *home page* corporativas na Internet e até mesmo as intranets.

O *teamwork* promete reconstruir uma nova forma de produção, com a distribuição de responsabilidades ao longo das cadeias hierárquicas cada vez mais enxutas e horizontais. Essa mobilidade está levando a um novo modelo: não mais a fábrica, não mais o produzir e o movimentar de coisas, mas o *software*, a relação, o *network*. A estrutura interna da empresa tem a finalidade de facilitar a captura de informação e sua interpretação rápida e inteligente. A prioridade de fazer chegar a informação a quem decidia, característica da teoria burocrática, tem que dar lugar ao fluxo rápido de informação em todos os níveis, tem de ser distribuída, descentralizada, porque o grau de complexidade é incompatível com estruturas burocráticas.

Hoje já temos o *market place* e *market space* como formas de transação comercial. Tudo o que puder ser digitalizado poderá ser transacionado no *market space*, que se constitui em um espaço de transações comerciais definido pela informação. Os clientes obtêm informações sobre o produto de forma diferente, compram o produto de forma diferente e o recebem de forma diferente. É um espaço virtual que torna irrelevante o lugar físico onde estão os produtos e elimina a tradicional interação entre comprador, vendedor e produto. O conteúdo da transação é a informação que substitui o objeto em si. O marketing como função isolada vai acabar. O marketing vai ser reflexo do caráter da empresa, não mais algo apoiado em propaganda. A chave é a credibilidade dos atores envolvidos no processo. O papel do novo marketing será educar as pessoas, procurar de todas as formas possíveis aumentar a ligação entre os consumidores e a empresa.

Tudo isso reflete uma necessidade da globalização, quer no aspecto econômico, quer no comportamental. A informação já não é avaliada só pela qualidade ou pela quantidade, mas principalmente pela sua abrangência e pelo tempo em que se torna disponível.

f) A comunicação empresarial deve revitalizar a comunicação interna e transformar os funcionários em parceiros. Deve apoiar a área de recursos humanos a fim de introduzir o desenvolvimento profissional dos empregados.

Qualquer administrador sabe que, se quiser realmente sobreviver, terá que investir nos seus recursos humanos. Treinar não no sentido de adestrar os

funcionários, capacitá-los para uma ação específica, inculcar a ideologia da empresa, como se verificava nos preceitos idealizados por Taylor, Fayol, Mayo e Weber. Mas conceber o treinamento como um processo educativo, onde a inteligência é distribuída, isto é, descentralizar os centros de informação e decisão.

Pela intuição mecanicista, seríamos levados a imaginar que, quanto mais complexo o sistema, mais detalhadas deveriam ser suas instruções de funcionamento e mais rigidamente conectados deveriam estar os elementos do sistema para garantir o resultado final, ou seja, obter lucro através do princípio de "fazer certo pela primeira vez".

O que caracteriza essa nova lógica empresarial é a capacidade de coletar e processar informações. Qualquer funcionário treinado poderá decidir melhor que o gerente. As empresas têm de funcionar segundo a lógica adaptativa de interagir com o meio ambiente, aprender dele e reagir a ele. É uma prática que não valoriza a resposta certa, mas a sua procura. Uma prática que não valoriza o carisma do líder, mas que assume uma nova postura, que é a do livre fluir das opiniões, das vivências, das escolhas individuais e através dos quais se constrói o todo.

Clemente faz severas críticas ao programa de qualidade total, principalmente no que diz respeito a esse princípio de "fazer certo pela primeira vez". Para Clemente,

a inteligência não é o resultado do acúmulo de cultura, de livros, de horas de sala de aula. É o resultado de um processo muito mais visceral de acumulação de vivência. Com muita tentativa e erro. Muito experimentar. Muito ir e voltar e fazer de novo, até que a habilidade que se busca fica embutida. (1996: 339).

A diferença fundamental entre a velha e a nova forma de treinar está justamente na concepção de que não existem verdades absolutas, mas que o conhecimento, as respostas para os problemas sistêmicos se constroem no dia-a-dia, na interação de idéias, na capacidade de observar a realidade. Não custa repetir Clemente: "é a escala da observação que cria o fenômeno. É o olhar do observador que inventa a realidade" (1996: 53).

Essa lógica é contrária àquela a que estamos acostumados, que nos recompensava pelo resultado imediato do lucro pelo lucro. Portanto, faz-se necessário esquecer o "zero defeito", pois a complexidade não admite esse tipo

de raciocínio. Isso só é possível em contextos simples, em contextos lineares, em processos de causa e efeito, de ação e reação.

Todos precisam reconhecer que não há mais problemas isolados na empresa e que tudo interage com tudo. Não existe mais problemas de recursos humanos separados de marketing, de produção, de vendas, de finanças, de comunicação, de sistemas internos. O papel do líder é criar mecanismos de participação dos funcionários em todas as dimensões. Eles farão isso vivendo um processo e não apenas sendo expectadores passivos neste processo. Treinar por simulação é muito diferente de assistir passivamente um professor explicando o funcionamento de um processo.

A responsabilidade pelo processo de comunicação não deve permanecer restrita aos profissionais de comunicação, mas deve ser compartilhada por todos os níveis da empresa. Neste sentido, faz-se necessário treinar porta-vozes, transformar pessoas em fontes de informação.

g) A comunicação empresarial deve atuar junto aos gerentes e contribuir para o seu aperfeiçoamento como comunicadores, mobilizadores e integradores, de modo a viabilizar o processo de administração participativa.

A função da administração não é mais supervisionar, mas liderar. Desde o começo do século, a partir da sistematização dos conceitos de administração, se tem dado ênfase ao domínio de determinadas técnicas gerenciais em detrimento da liderança.

A postura, principalmente dos norte-americanos, era de que qualquer gerente poderia ser treinado em relação a determinadas técnicas para motivar as pessoas a aderirem aos objetivos organizacionais. Com a chegada das técnicas japonesas, baseadas muito mais nas pessoas do que nas tarefas, a ênfase na formação de chefes, tão aclamada durante décadas e décadas para a qualidade dos processos produtivos, foi sendo sistematicamente substituída pela ênfase na liderança.

Conceitos como planejamento estratégico elaborado pela alta direção, controle administrativo, centralização de informação estão dando lugar para o planejamento participativo, autocontrole e fluidez de informações. As antigas reuniões de planejamento estratégico, feitas uma vez por ano pela cúpula administrativa, não têm mais função. O planejamento cada vez mais requer um processo de participação permanente de discussão sobre os rumos da empresa. O papel da liderança é entender que sem participação não há possibilidade de implantar mudanças. Os ambientes empresariais que têm obtido sucesso são

aqueles em que o processo é orgânico. Em que não há líderes carismáticos no controle.

A função do líder passa a ser a de motivar as pessoas a se engajarem no processo de criar sua própria realidade, que é a realidade da empresa. Portanto, faz-se necessário criar mecanismos de participação em todos os níveis. Participação nos lucros. Participação no processo de decidir.

Isso só pode ser feito através de estruturas flexíveis, com fluidez de informações, de estímulos ao ato de participar, da interação entre os indivíduos. Ao líder não cabe controlar; é o processo que tem que se autocontrolar, pela auto-referência, fractalmente, mudando sempre, porém conservando o núcleo que representa os valores organizacionais e que define a identidade da empresa.

O sistema tem que aprender a aprender. Crescer passo a passo. Fazer o simples acontecer primeiro. Assegurar o seu funcionamento e ir prosseguindo. Adicionando camadas de complexidade e ir testando sempre as estratégias para permitir que as melhores permaneçam e as não adequadas desapareçam. O mundo da complexidade, dos problemas sistêmicos nos desafia a descobrir formas de sobreviver, não que sejamos "zero defeitos". E isso significa programar a mudança, ou seja, construir a capacidade de evoluir, de mudar criativamente.

Os funcionários são a mola mestra da gestão pela qualidade. Eles buscam não apenas remuneração adequada, mas também espaço e oportunidade para demonstrar aptidões, participar, crescer profissionalmente e ver seus esforços reconhecidos. Nesse contexto, o gerente tem a importante atribuição de criar a cultura da participação e fornecer as informações necessárias aos empregados. A participação fortalece decisões, mobiliza forças e gera o compromisso de todos com os resultados. Na qualidade total, gerenciar significa liderar, isto é, ter capacidade de mobilizar esforços, delegar competências, motivar, propiciar o debate, ouvir sugestões, compartilhar objetivos, informar, transformar grupos em verdadeiras equipes.

O líder deve ser capaz de formular objetivos com o grupo, permitindo o comprometimento de todos na consecução dos mesmos. A falta de conhecimento e discussão de objetivos leva os indivíduos simplesmente à execução de tarefas e a objetivos imediatos da atividade individual e não possibilita a oportunidade de as pessoas ligarem-se a objetivos organizacionais. Ninguém se compromete com o que não conhece ou conhece mal. Somente quando as pessoas tomam contato com as políticas, com os programas de ação, obtêm maiores oportunidades de saber o que e o porquê do seu trabalho. A antiga concepção tayloriana de separar o planejamento da execução dá lugar para o conceito de homem integral, que age e interage com o mundo real, procurando significação e respostas para os fenômenos que é capaz de observar.

Até então, as empresas, na maioria das vezes, estiveram voltadas fundamentalmente para a comunicação externa, sendo que a comunicação interna estava relegada a um segundo plano. A comunicação, no processo de qualidade total, precisa deixar de ser instrumental e assumir a função de diagnosticadora de problemas da realidade através de processos de interação e como interventora em processos de socialização, assumindo uma postura dialógica, capaz de levar o trabalhador não apenas a desempenhar sua competência técnica como também a desenvolver sua consciência de cidadão.

Os programas de qualidade total, pelo menos na retórica, deflagram um novo cenário no processo comunicativo organizacional, no momento em que compreendem o diálogo como responsável pela oportunidade de crescer. É o diálogo profícuo com funcionários e os públicos externos que energiza a organização, dotando-a de vantagem competitiva. Assim, a comunicação empresarial torna-se uma prática da transparência, do diálogo, da negociação, da co-gestão e autogestão capaz de integrar os funcionários, os clientes, os fornecedores, a comunidade, os distribuidores, os acionistas, o governo, os sindicatos à organização, tornando-os solidários com ela e seus parceiros na busca de objetivos comuns.

h) A comunicação empresarial deve romper as barreiras entre os diversos setores de pessoal.

Uma organização, ao implantar um programa de qualidade total, precisa se preocupar em descobrir as barreiras existentes entre os diversos departamentos. A qualidade é compromisso de todos. Não há qualidade sem envolvimento de toda a empresa. Portanto, esta não pode ser tarefa de um Departamento de Controle de Qualidade, mas toda a empresa deve transformar-se num grande "Centro de Controle de Qualidade".

As pessoas precisam saber observar a realidade, coletar informações, processá-las e transformá-las em melhorias contínuas. Por exemplo, o pessoal da assistência técnica aprende muito com os usuários, porém se a empresa não tiver um sistema de aproveitamento desta informação, a produção continuará a cometer os mesmos erros e a assistência técnica continuará corrigindo-os e, conseqüentemente, acarretará um aumento no custo da qualidade. O mesmo se dá na relação entre clientes e vendedores: estes acabam descobrindo as características que os clientes desejariam encontrar no produto, porém, se não houver um sistema de utilização desses dados, valiosas informações serão desperdiçadas.

A empresa toda é um macroprocesso, uma equipe única voltada para o

objetivo comum de atingir altos níveis de produtividade, com a manutenção e a conquista de novos clientes.

O fluxo de informações que parte do cliente (pedidos, avaliações, reclamações, expectativas) passa pelos diferentes departamentos da empresa e deve retornar como resposta e solução de maneira ágil ao cliente. O fluxo de decisão e a cadeia cliente-fornecedor devem estar alinhados aos valores que o cliente preza: cortesia, presteza, eficiência, receptividade e personalização.

A perda de competitividade é a consequência mais direta da falta de agilidade nas decisões, perda de informações, aumento da burocracia interna, pois, nos "momentos da verdade", o funcionário precisa tomar decisões que implicam, muitas vezes, questões vitais para o cliente. Frequentes consultas aos níveis superiores causam perda de tempo e dinheiro. A redução dos níveis hierárquicos ao mínimo necessário traz agilidade.

i) A comunicação deve viabilizar a participação de todos para o desenvolvimento da responsabilidade social da empresa e deve estar expressa na intenção de assumir uma postura ética, transparente, pró-ativa, ágil e inovadora na busca da qualidade de vida dos cidadãos.

O ser humano, antes de mais nada, quer agir como cidadão, exercer sua responsabilidade social, contribuir com algo à sociedade, tanto materialmente como de outras formas.

As empresas, além de cumprirem os objetivos com os seus públicos de interesse, possuem certas obrigações para com a comunidade onde atuam, as quais transcendem a simples exigência de respeitar as leis e pagar impostos. Essas obrigações, conhece-se como sendo o exercício da função social da empresa.

A responsabilidade social requer pensar a empresa sob a ótica das mudanças políticas, econômicas e sociais, de modo a não buscar somente o retorno do capital investido, mas o desenvolvimento da cidadania e se traduz em iniciativas de apoio a projetos ou movimentos comunitários, educacionais, culturais, esportivos, ambientais.

As empresas não podem mais agir com suas portas fechadas, desagregadas do contexto social em que estão inseridas. Mais do que nunca, as empresas precisam ser norteadas por uma presença pública transparente, prestando conta à opinião pública dos seus atos. A constante ação das associações de classe, dos sindicatos, dos movimentos comunitários, das associações de bairros, das ONGs pela defesa de interesses públicos vai requerer formas mais sistematizadas de relacionamento de todas as organizações com seus públicos. Tem-se um novo

consumidor, uma imprensa livre e uma comunidade mais exigente e atenta.

A sociedade está mudando, tornou-se mais consciente e participativa, pressionando o governo a legislar e a imprensa a questionar. O movimento de consumidores, de ecologistas e outros movimentos sociais são os precursores, os porta-vozes de uma profunda mudança em curso de conceitos e valores que exigirá reformas radicais nas estruturas empresariais. Sendo assim, as empresas não podem ignorar que são parte de um ecossistema social e acreditar ser correto derramar dejetos líquidos, sólidos e gasosos de qualquer tipo e natureza na água, no solo e no ar, bem como devastar florestas e esgotar os recursos naturais não-renováveis, gerando altos custos sociais.

A empresa deve levar em consideração que a comunidade toma cada vez mais consciência desses custos sociais e sobretudo de suas causas, responsabilidades e beneficiários. Aqui é que o conceito de responsabilidade social das empresas começa a adquirir uma natureza própria e a se expandir cada vez mais. Independentemente da sua vontade de assumir ou não a responsabilidade social, a crescente conscientização da comunidade humana, mais cedo ou mais tarde, as obrigará a fazê-lo, a não ser que elas decidam arriscar sua permanência no mercado. Por outro lado, as empresas que decidirem assumir a responsabilidade social terão um ganho significativo na sua imagem. E como todo executivo sabe, uma boa imagem é fundamental para o bom desempenho da empresa.

Da mesma forma, algumas empresas deram-se conta de que combater a poluição não significa apenas comprar equipamentos, construir chaminés ou lagoas para a decantação de resíduos. Elas vêm se preocupando, também, com o impacto dos materiais que utilizam em sua produção sobre o meio ambiente e algumas possuem programas de educação ecológica, visando conscientizar funcionários e a sociedade em geral sobre a responsabilidade de todos pela preservação do meio ambiente. Embora essas atitudes tomadas, em grande parte, devam-se à ação de pressões governamentais, muitas empresas perceberam que estava na hora de não somente atender aspectos legais, mas também fomentar ações educativas e se envolver em movimentos sociais em defesa de uma vida mais sadia.

O Código de Defesa do Consumidor tem sido acionado para atender a questões que envolvem propaganda enganosa e/ou abusiva, produtos sem qualidade, atrasos de entrega, problemas com a assistência técnica, entre outros. A Rhodia, Nestlé, Sadia, entre outras, foram pioneiras em desenvolver programas de atendimento ao consumidor, o primeiro passo para a descoberta e valorização do cliente.

A criação de normas internacionais de certificação de sistemas de gestão ambiental (ISO 14000) é resultante de uma nova postura mundial do setor

industrial, pressionado pelas exigências crescentes da sociedade por uma melhor qualidade de vida e exploração mais racional e menos predatória dos recursos naturais.

j) A comunicação empresarial deve levar a empresa a tomar iniciativas para realizar transformações políticas, econômicas, culturais, sociais e tecnológicas.

Muitas organizações fazem projetos e realizam esforços para efetuar algumas mudanças que levam à produção de um trabalho de mais qualidade, mas não estabelecem um processo permanente de ações.

Qualidade é um comprometimento a longo prazo e todas as pessoas da organização precisam estar engajadas nele. A qualidade em uma organização, se é para ser duradoura, deve ser entendida como tarefa a ser vivenciada todos os dias, por cada um, em cada setor de trabalho.

Hoje, mais do que nunca, torna-se imprescindível realizar uma boa administração da comunicação, uma vez que as empresas estão cada vez mais expostas à opinião pública, o que as torna mais visíveis do que quando praticavam uma política de portas fechadas ou de mão única da informação.

A opinião pública já ascendeu da fase inicial de sensibilização e da conscientização e encontra-se na fase da ação, representando um aumento de pressões sobre o gerenciamento das empresas, obrigando-as a serem cada vez mais transparentes, éticas e comprometidas não só com a produtividade e lucratividade, mas acima de tudo com o compromisso de integrar-se de forma mais equilibrada com os outros participantes, que alguns autores da qualidade total denominam de parceiros: clientes, fornecedores, empregados, governo, imprensa, comunidade, etc.

A função dos comunicadores como estrategistas da comunicação é a de coordenar de forma adequada todos os elementos que possam produzir impactos informativos e fazer com que sejam transformados em uma comunicação incorporada à própria atividade da organização, capaz de sedimentar uma imagem correta, plena de confiabilidade e credibilidade. Ela objetiva em última instância o fortalecimento da identidade corporativa.

As novas demandas do mercado, o quadro de referências proposto pelos teóricos da qualidade total, bem como os fatores decorrentes da globalização, reengenharia nos processos produtivos, foco no consumidor, uso intensivo de *benchmarking* (comparação com os melhores), entendimento e atendimento das necessidades dos diversos atores organizacionais, mudança na concepção de consumo e da própria atividade de marketing, incorporação de elementos

comportamentais e novas práticas gerenciais associadas ao acirramento da competição entre empresas, ao início da flexibilização da produção e ao aumento da fragmentação dos mercados, o sistema de certificação ISO 9000 exigem que a comunicação, neste novo contexto empresarial, insira-se como poder estratégico à missão da empresa de modo a configurá-la numa dimensão política, econômica, tecnológica e sociocultural.

No plano político, a empresa deve estar ciente da sua função de promover a cidadania de modo a promover ações internas e externas que favoreçam o desenvolvimento do trabalho em equipe, do compromisso com a coletividade e da participação de cada um nos destinos da empresa que trabalha, da comunidade em que está inserida, do município, do estado e da nação.

No plano econômico, a organização deve estar em consonância com as expectativas do mercado e apta a responder aos novos anseios e às novas exigências e assumir posturas cada vez mais claras, definidas, precisas, éticas e pró-ativas. A empresa deve agir em conformidade com a lei de defesa do consumidor e criar canais para que haja uma troca permanente e sistemática de informações entre ela e o mercado, adquirindo uma significação cada vez maior, como uma necessidade para o presente e um investimento para o futuro.

No plano tecnológico, a empresa deve se preocupar com a qualidade, a produtividade e a competitividade através do redimensionamento dos seus sistemas operacional e de produção, bem como com a informação ágil, personalizada e interativa com os clientes e com a sociedade.

No plano sociocultural, a empresa deve assumir de forma plena a sua responsabilidade social e obter credibilidade, confiança e simpatia dos mais diversos públicos com os quais se relaciona. Nesse sentido, deve desenvolver ações voltadas para a promoção e divulgação de atividades culturais, esportivas e comunitárias, bem como a preservação do meio ambiente e a prestação de serviços comunitários, governamentais, educacionais. Conforme Hebe Wey, a responsabilidade social de uma empresa "fica expressa na função de produzir utilidades para os públicos e não apenas lucro para os acionistas" (1983: 23). Surge a consciência de que a empresa deve estar em sintonia com a comunidade onde atua e, para tanto, deve levar em consideração as repercussões positivas ou negativas junto à opinião pública, decorrentes das decisões e atitudes administrativas tomadas em relação aos vários segmentos de públicos com os quais mantém contato.

l) A relação com os meios de comunicação deve ser transparente e cada vez mais intensa. Os jornalistas devem representar um grupo preferencial e serem vistos antes como parceiros do que como detratores.

O bom relacionamento entre empresa e imprensa se configura no apoio mútuo para o desempenho dos papéis sociais de ambas as partes: no caso da imprensa, informar o público; no caso das empresas, gerar produtos e serviços que atendam às necessidades dos diversos segmentos do mercado.

Imprensa e empresa estabelecem relações de parceria quando a empresa passa a tratar a imprensa como cliente, fornecendo informações precisas sobre suas atividades produtivas, iniciativas sociais, culturais, econômicas, políticas e tecnológicas, opiniões sobre temas nacionais e posicionamento diante de crises. A imprensa, por sua vez, apoia indiretamente as empresas quando registra com seriedade suas iniciativas e mesmo quando as critica, provocando a manifestação da opinião pública sobre produtos e serviços ou apontando sinais de insatisfação que ajudará a empresa a conhecer melhor seus defeitos e poder corrigi-los. Afinal, uma empresa que adota e conhece os princípios da qualidade sabe que a busca por melhorias é um esforço contínuo e sempre há espaço para o aperfeiçoamento.

Assim como qualquer empresa que possui o foco direcionado para a satisfação dos seus clientes, da mesma forma, a imprensa zela pela veracidade, qualidade e pelo interesse dos leitores às notícias veiculadas.

Atualmente existe um interesse crescente das empresas em estreitar as relações com a imprensa e tornar públicas suas atividades, divulgar lançamentos e investimentos tecnológicos na produção de produtos e serviços, informar sobre a filosofia do trabalho, de modo a tornar a sua comunicação mais freqüente, e dessa forma, construir e sustentar sua imagem corporativa. Porém, somente através de um planejamento integrado e contínuo de comunicação uma empresa estabelece os alicerces de credibilidade essenciais para obter o respeito dos formadores de opinião e, conseqüentemente, dos diversos públicos com os quais se relaciona.

m) Estabelecer uma atitude pró-ativa na comunicação com os formadores de opinião pública.

É verdade que um fato negativo desperta muito mais interesse jornalístico do que as boas notícias. Estas tendem a ocupar, no mundo inteiro, menos espaço nas manchetes. Porém, se uma empresa não for pró-ativa, corre o risco de somente ser lembrada quando alguma coisa de negativo acontece, comprometendo

seriamente sua imagem corporativa.

Se se entender por imagem o conceito que as pessoas têm e/ou formam sobre as organizações, produtos, serviços, pessoas, pode-se deduzir que uma imagem positiva é difícil de conquistar, mais difícil ainda de manter e muito fácil de perder. Uma empresa leva anos na construção e manutenção de uma imagem, porém uma única falha, um pequeno incidente é o suficiente para ver sua imagem comprometida.

É mais difícil reverter uma imagem negativa junto à população do que construir, com um trabalho de comunicação contínuo e coerente, a credibilidade necessária para enfrentar possíveis crises. Nesta área, como em muitas outras, prevenir é melhor que remediar, fazendo-se necessário, portanto, que a empresa estabeleça uma atitude pró-ativa na comunicação com os formadores de opinião pública, antecipando-se no fornecimento de informações sobre todos os temas que possam despertar seu interesse, sejam ou não polêmicos.

7 Conclusão

A presença das empresas na atual economia globalizada depende da sua capacidade de interagir com outros interlocutores numa dimensão política, econômica, social, cultural e tecnológica, através de estratégias de comunicação dialógica, participativa, interdependente, flexível e adaptável às exigências da sociedade.

Mais e mais as empresas voltadas para a gerência de qualidade total precisam trabalhar de uma maneira mais consistente possível a noção de cliente. E por cliente entende-se tanto o público interno como os públicos externos.

Algumas instituições de grande porte, as multinacionais, principalmente, estão hoje preocupadas com a opinião de seus clientes, com a oferta de produtos e serviços já no nível de produção, a fim de permitir que as possíveis tensões que possam ser geradas pelas estratégias empresariais se diluam, ou seja, se equilibrem por negociações.

As empresas modernas, imersas no contexto de qualidade total, precisam adaptar suas estruturas de comunicação para atenderem às expectativas e requerimentos de seus públicos, conhecerem a zona de carência que leva os receptores, os sujeitos, a buscarem esclarecimentos, e, ao mesmo tempo, produzirem interrogações, pistas, interpretações acerca de seu mundo individual e coletivo. Os sujeitos estão sempre buscando a interação a partir dos desafios que os vazios provocam, com o objetivo de ir nomeando, esclarecendo e tentativamente fechando certos vácuos de incompreensão, de interrogações e,

a partir daí, ir constituindo outros patamares de dúvidas e assim sucessivamente.

Surge uma nova concepção das organizações como partes de um ecossistema complexo cuja evolução é decorrente das trocas significativas que ocorrem entre a organização e o ambiente, muito mais pela cooperação mútua e por ajustamentos e menos por forças antagônicas e interdependentes. A organização empresarial mais e mais passa a ser um conjunto de interações humanas com características que conseguimos identificar como sendo as de cultura.

A cultura organizacional forma e se transforma ao longo do tempo, ou seja, o grupo de pessoas que conforma a organização, ao transacionar com o meio ambiente e criar as estruturas internas para responder a essa interação externa, estabelece uma maneira própria de agir e interagir e cria para a empresa uma identidade reconhecível entre as pessoas que compartilham os seus limites internos e externos.

As ações planejadas pela empresa serão adequadas ou não, recompensadoras ou prejudiciais, conforme o nível de ajustamento, de negociação entre os pólos da produção e da recepção, os quais, por sua vez, tornam possível não só a efetivação de um pacto, mas uma transformação cultural decorrente de práticas dialógicas. Não há razão para continuar a falar de relações de força entre os dois campos uma vez que a maneira como as pessoas decodificam dá um poder formidável às mesmas de exercerem uma ação seletiva através do processo de significação.

A cultura organizacional é produto da estrutura interna de poder que conforma suas relações e interações sociais e pessoais, seus conteúdos e significados, sua produção material, sua tecnologia organizacional e de produção, enfim, de todos os procedimentos que a empresa adota para se relacionar com o ambiente externo e evoluir por auto-referência, ou seja, construir uma estrutura inicial básica, manter-se aberta para o novo e mudar, porém, paradoxalmente, mantendo coerência com ela mesma, com seus valores básicos, com sua ideologia.

A longevidade de toda organização vai depender dos princípios norteadores que os fundadores elegeram como importantes nas suas relações com o ambiente, bem como da ação contínua de ajustamento às transformações internas e externas que ocorrem no cenário em que a organização está inserida.

Assim, a cultura se desdobra, evolui e se perpetua fractalmente a partir dos mesmos princípios que a formatam. Evoluem por auto-organização, pela capacidade de captar e interpretar a informação que vem do meio ambiente. Portanto, a mudança se revela coerente quando for gerada por um sistema cultural que se mantém aberto à diversidade e à divergência e capaz de se ajustar à realidade.

Em caso contrário, onde sistemas culturais se mantêm fechados em si próprios, encontramos as bases da estagnação, de prováveis dissoluções ou incorporações por sistemas mais dinâmicos.

A discussão sobre a importância que a cultura organizacional exerce nas mudanças de comportamentos e de a empresa reagir a essa realidade mutante de forma diferenciada começou a tornar-se mais presente a partir da implantação dos programas de qualidade total. Esse modelo de gestão empresarial requer a ruptura com os paradigmas mecanicistas que desenvolvem uma racionalidade funcional e a sua substituição por linguagens geradas a partir de quadros de referências novos os quais permitem às organizações desenvolverem uma racionalidade substancial. Esta permite uma atitude reflexiva das pessoas sobre aquilo que estão fazendo e sobre a necessidade de mudar e se ajustar às novas situações.

Desde o fim da década de 80, tem se verificado profundas mudanças e transformações no cenário empresarial, principalmente em função do surgimento de novos conceitos e paradigmas. Ao deixar de focalizar a estrutura administrativa, com seus diversos níveis organizacionais, cargos e funções e concentrar seu foco na satisfação de clientes internos e externos, a comunicação se vê hoje, tanto quanto quaisquer outras áreas do conhecimento, frente à necessidade de repensar seus paradigmas teóricos e metodológicos.

A partir de 1990, as grandes transformações que ocorreram no Brasil, como abertura do mercado internacional de importação e exportação, informatização acelerada e apologia de novas tecnologias, aumento do nível de participação e redução de níveis hierárquicos, politização das relações com os funcionários e com o mercado, ampliação das fronteiras tradicionais da empresa, perda substancial do marketing de massa, novos conceitos surgem e outros ganham força, como customização, parceria, *benchmarking*, *downsizing*, *just-in-time*, reengenharia, qualidade total, produtividade, competitividade, marketing de relacionamento e outros impõem-se como formas de superação das visões simplistas ao se propor um planejamento estratégico da comunicação empresarial.

Sob o influxo dessas novas tendências, as empresas buscam alternativas teóricas e metodológicas que levem em conta as interações entre o político, o econômico, o cultural, o social e o tecnológico. As empresas então se mobilizam, preparam diagnósticos, implantam conceitos e processos e mudam seu direcionamento estratégico. Outras, no entanto, usam os novos conceitos como modismo, sem o devido cuidado e esquecem o valor do conhecimento das pessoas e da cultura empresarial.

No processo de implantação de mudanças no contexto organizacional, é importante que estas não se configurem em um pacote pré-fabricado, mas que

as transformações sejam constituídas a partir das próprias pessoas envolvidas e respeitem, em princípio, a cultura organizacional, bem como renovem-se através de um processo educacional permanente e constante. Faz-se importante a definição clara dos macroobjetivos da empresa e de seus propósitos estratégicos, os quais devem ser traduzidos em políticas, objetivos operacionais e metas.

As empresas que utilizam como combustível a comunicação, que alimentam o espírito de equipe, a competitividade eficiente e que estão substituindo velhas estruturas hierárquicas piramidais, amarradas à centralização administrativa e à desconfiança de dar autonomia ao seu corpo funcional por novas estruturas e processos orientados muito mais pelas pessoas do que pelos produtos, estão liderando os negócios, não somente hoje, mas também com certeza, estarão garantindo sua vitalidade para o amanhã.

A descentralização, o consenso e a interação entre vários setores vão nortear o convívio social e a organização das empresas. A agilidade será uma dos principais requisitos para a competitividade. Descomplicar a decisão, capacitando o funcionário para que ele tenha um mínimo de autonomia, é tão importante quanto investir no fim da burocratização. A rapidez na implantação das idéias e na resposta ao consumidor fará a grande diferença entre as organizações. Empresas piramidais, com vários níveis hierárquicos, terão dificuldade para sobreviver numa era em que as responsabilidades serão distribuídas, compartilhadas. Os gerentes serão acima de tudo líderes, com espírito de empreendimento e que saibam motivar e renovar.

A comunicação nos programas de qualidade total contribui para que os recursos humanos atuem com integridade na busca dos objetivos e metas da empresa, faz despertar o orgulho pelo trabalho que realizam e dá sentido de realização no desempenho de suas funções. Também contribui para promover um ambiente saudável onde cada um sabe o que fazer, como e onde e quando fazer, e o mais importante, por que fazer.

Uma empresa é formada por sistemas complexos onde se reúnem partes interdependentes. O gerenciamento dessa complexidade exige líderes competentes que trabalhem dentro de uma estrutura organizacional transparente e interativa, criando um ambiente aberto e confiante. Há de se pensar que os sistemas de comunicação, os programas de mérito e recompensa, o planejamento participativo, a motivação e confiança por parte dos funcionários nos processos administrativos produzem integridade da organização para a busca da melhoria em todos os setores da empresa.

A Xerox, ao entender que a qualidade é definida pelo cliente e que deve ir além para entender suas necessidades atuais e futuras a fim de surpreendê-los com produtos e serviços, assim como acreditar nas pessoas da organização e

tratar a todos com dignidade, confiança, respeito e por crer que os melhores resultados só podem ser confiavelmente obtidos através de um aperfeiçoamento básico, é hoje uma empresa que serve de padrão de referência não só para a matriz americana, mas para as outras 111 subsidiárias da Xerox espalhadas pelo mundo.

A história da Xerox mostrou que a vantagem competitiva sustentável não decorre apenas de investimentos em pesquisas, tecnologia e marketing, mas principalmente da força que a comunicação exerce na obtenção e manutenção do êxito competitivo. Esta é capaz de mobilizar as pessoas para a busca obsessiva da satisfação do cliente e promover uma substancial melhoria nas relações entre a empresa e seus empregados, já que a satisfação do cliente passa necessariamente pela satisfação e motivação dos empregados.

O final do segundo milênio aponta para um nova relação homem/empresa/mundo. Uma relação que não leve em consideração apenas uma das dimensões do homem, a força de seu trabalho físico e mental, mas uma relação capaz de pensar o homem como um ser total e que dê espaços para ele pensar criticamente, agir eficiente e eficazmente, sentir-se criativamente como parte do todo e como o todo da parte.

A empresa, para estabelecer essa nova relação, deve pensar a organização como um espaço de interação dialógica e estar pautada em novos paradigmas que privilegiem a visão macroambiental, generalista, onde o crescimento pessoal seja uma constante, a liderança uma característica fundamental, a noção de cidadão-consumidor ganhe maior consistência, o aperfeiçoamento da prática esteja respaldado em uma pluralidade de teorias, onde, enfim, a qualidade de vida seja um objetivo primordial.

A imagem pública das organizações deixou de ser encarada como mera perfumaria e passou a representar um fator estratégico para o negócio e tão importante quanto os produtos e serviços. As empresas querem ser reconhecidas não apenas por sua marca ou atividades específicas, mas por sua atuação como empresa-cidadã. A comunicação se dará não mais por meio de algo que se diz para um mercado passivo, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas com esses atores e pela credibilidade gerada por uma rede de relações articulada pela empresa com seus clientes, funcionários, fornecedores, etc.

Para a Xerox, a implantação de programas que colaborem para a melhoria da qualidade de vida é tão importante quanto o investimento na qualidade dos seus produtos e serviços. Iniciativas como a construção do Hospital de Emergência de Resende e da Escola Municipal de Itatiaia, os projetos Olímpicos da Mangueira e USP, que integram as crianças à sociedade através do esporte, convênios com universidades, os constantes esforços dedicados à educação

ambiental dentro e fora da empresa, o programa de envolvimento dos empregados com a sua comunidade, as ações voltadas para a saúde do empregado/Xerox são exemplos de ações que a Companhia vem desenvolvendo com o objetivo de participar ativamente da sociedade na qual ela contrata seus empregados, encontra seus clientes e conduz os seus negócios.

A dimensão estratégica que a comunicação empresarial vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites, não mais se restringindo à simples produção de instrumentos de comunicação, mas passa a assumir um papel muito mais abrangente e a referir-se a tudo o que diga respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. As empresas precisam abrir portas, reduzir desconfianças e iniciar um diálogo sem limite com os formadores de opinião. E isso só será possível se as opiniões e posturas da sociedade forem levadas em conta.

Estamos na era do marketing institucional, onde o clima interno e externo devem estar ajustados, em que as políticas empresariais estão sendo readequadas, valores redefinidos, próprios da tomada de consciência da sociedade de que as empresas, antes de serem lucrativas, têm uma responsabilidade social a cumprir. No passado, as expectativas da sociedade com a empresa tinham a ver com salários, qualidade e baixos preços. Hoje, incorporam-se a esses elementos preocupações como a miséria, o desemprego crescente, a concentração de renda, o consumismo, a violência, a poluição ambiental.

Fritjof Capra, em seu livro *O Ponto de Mutação*, é um dos principais teóricos do movimento ecológico e estendeu suas teses para a administração de organização ao considerá-las sistemas vivos, em contínuo processo de evolução. Além dele, o físico Peter Russell, o filósofo francês Edgar Morin, o Prêmio Nobel de Química Ilya Prigogine, o guru da administração de empresas Peter Drucker, surgem como os principais agentes na construção desse novo cenário ao alertar sobre a necessidade de disseminar conceitos não tão novos, mas esquecidos, como a cooperação e a solidariedade e, através deles, buscar saídas para transformar o futuro do planeta antes que ele se esgote sem achar saídas para seus problemas.

A história da Xerox mostra que, para enxergar os novos paradigmas, é necessário ser corajoso, visionário e ir além dos padrões tradicionais, ter sabedoria de olhar adiante e a humildade em rever conhecimentos e valores. Se a Xerox foi pioneira ao desenvolver o processo de xerografia e quebrar o paradigma de reproduzir documentos por meio de carbono, mimeógrafo e termofax, o mesmo não aconteceu anos mais tarde. Vitimada pelo paradigma dominante de que ao setor produtivo cabia estipular o padrão de qualidade do

produto, jogá-lo no mercado e através de técnicas de marketing capturar o cliente, não percebeu que o mercado havia mudado.

De modo análogo à pretensão dos cientistas newtonianos de que havia um mundo lá fora para ser desvendado, entendido, dominado e explicado objetivamente, a Xerox, como todas as demais empresas competitivas pretendia entender, prever, controlar e dirigir o mercado através de técnicas mercadológicas. Segundo o paradigma dominante, o mercado estaria lá fora esperando para ser dominado e, para tanto, bastaria ter o produto certo, ir ao encontro dos desejos e necessidades dos consumidores, entendê-los por meio de pesquisas sistemáticas e depois capturá-los por intermédio de mensagens adequadas. A racionalidade funcional, própria do modelo mecanicista, fez com que a Xerox entrasse em um processo de queda acelerada e incontornável.

Somente ao perceber que o paradigma havia mudado e que o cliente manipulado por mensagens criativas não existia mais, a Xerox começou o seu processo de mudança cultural através da adoção de um outro paradigma mais orgânico, capaz de lhe fornecer as bases para atuar em um mercado que cresce em complexidade social, em multiplicidade de escolhas, em pluralidade de comportamentos e em liberdade individual.

A empresa identificada com a modernidade de uma economia aberta, competitiva e cada dia mais globalizada, se quiser atingir resultados em meio a tanta complexidade, precisa entender que a imagem da empresa e do produto será resultante de relacionamentos complexos e dinâmicos, gerados em vários níveis. A empresa terá de conferir direitos de cidadania a seus funcionários e tratar o público externo como cidadãos. E tratar como cidadão é saber ouvir, saber acolher sugestões, interagir com o público, entendê-lo, saber que tipo de linguagem deve ser usada para criar percepções a respeito da realidade da empresa, de seu produto ou serviço.

A comunicação empresarial é um conceito que permeia todas as atividades da empresa, suas relações com a comunidade, empregados, fornecedores, clientes, imprensa, governo, distribuidores, concorrentes. Trata-se de uma política e de uma estratégia que tem sua expressão na postura da empresa diante do mercado e dos consumidores, de seus funcionários e se reflete na qualidade e apresentação de seus produtos e/ou serviços, em seus símbolos evidentes, como marcas, programação visual, anúncios e outros recursos publicitários, em todas as suas mensagens informativas e no exercício de sua função social.

Uma consequência direta do redimensionamento da área de comunicação nas empresas é o surgimento de uma nova qualidade de profissional. Longe de ser apenas um articulador de contatos ou um simples distribuidor de releases, o profissional de comunicação, na conjuntura atual, é uma mistura de estrategista

político, consultor, gerenciador e administrador de conflitos, ou seja, esse profissional deverá ter uma formação abrangente, capaz de garantir-lhe autonomia e conhecimento global da organização.

A concepção de comunicação incorporada à missão da empresa, planejada de forma estratégica, coerente com os objetivos organizacionais, com as características dos públicos e, sobretudo que leve em consideração a ética dos negócios e os valores mais nobres do homem, principalmente quando este se conscientiza dos direitos e compromissos da empresa para com a sociedade, são elementos mais que justificados para se fazer uma reflexão sobre o perfil do profissional de comunicação nesse contexto que vem se modificando de forma acelerada desde o início da década de 90.

Portanto, continuar fazendo jornaizinhos de empresa, ou campanhas de relações públicas para mudar conceitos e comportamentos do receptor, campanhas publicitárias para capturar clientes, assessorias de imprensa com o interesse de divulgar a empresa e abarrotar editoriais com releases muito mais promocionais que informativos são práticas que estão sendo substituídas pelo diálogo com os formadores de opinião, pela compreensão e interpretação da realidade através de inter-relação, utilizando critérios e não técnicas, desafiando a incerteza por meio de questionamentos, de interação, de trocas e não simplesmente utilizando modelos acabados e receitas prontas de como fazer.

Compreender e interpretar a complexidade da realidade requer um observador com postura crítica capaz de perceber que existe um universo complexo que não se deixa capturar por nossa vontade de desvendar, explicar, entender e explicar objetivamente as coisas que nele acontecem por meio de idéias acabadas, prontas, únicas e verdadeiras, mas exige sim a necessidade de se pensar o novo, onde a impossibilidade da certeza é a única certeza possível e o importante são as relações entre as coisas e não as coisas em si.

8. BIBLIOGRAFIA

- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação na era da qualidade: a comunicação se prepara para enfrentar os desafios do século XXI*. Amparo, São Paulo: COMTEXTO Comunicação e Pesquisa/ UNIMED, 1995.
- CANCLINI, Néstor García. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da modernidade*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.
- _____. *El consumo cultural e su estudio en México: una propuesta teórica*. México: CNCA, 1993.

- CAPRA, Fritoj. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1982.
- CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry. *Lições de empresas à prova do tempo*. *Exame*, ano 30, n. 20, p.74-78, 25/set. 1996.
- _____. COLLINS, James; PORRAS, Jerry. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- DEMING, Edward William. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FLEURY, Maria Tereza L. & FISCHER, Rosa Maria. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.
- LORENTZ, Edward. Apud. Clemente Nóbrega. *Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- MANDELBROT, Benoit. Apud. Thomaz Wood Jr. *Teoria do caos e administração de empresas*. In: Thomaz Wood Jr. (Org.) *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- MATTELART, Armand. *Comunicação mundo: história das idéias e das estratégias*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.
- _____. *Método I: a natureza da natureza*. Portugal: Publicações Europa-América, 1977.
- _____. *Método II: a vida da vida*. Portugal: Publicações Europa-América, 1980.

- _____. *O problema epistemológico da complexidade*. Portugal: Publicações Europa-América, 1996.
- NÓBREGA, Clemente. *Em busca da empresa quântica: analogias entre o mundo da ciência e o mundo dos negócios*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- OLIVEIRA, Onésimo Cardoso de. Os paradigmas no ensino da comunicação: a transgressão epistemológica. *Comunicação e Sociedade*, ano X, n. 17, ago. 1991.
- PETRAGLIA, Izabel Cristina. *Edgar Morin: a educação e a complexidade do ser e do saber*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- PRIGOGINE, Ilya & STENGERS, Isabelle. *Entre o tempo e a eternidade*. São Paulo: Cia. das Letras, 1992.
- TELLES, Vera da Silva. Sociedade civil e a construção de espaços públicos. In: Evelina Diagnino (Org.) *Anos 90: política e sociedade no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1994.