

O segredo não é mais a alma do negócio

Comunicação empresarial e as novas tecnologias da informação

Adriana Moreira
Universidade Católica de Pernambuco

Índice

1	Introdução	1
2	Construção teórica e metodológica	4
2.1	A teoria	4
2.2	Metodologia	5
3	Comunicação Empresarial	6
3.1	Media training	10
3.2	Endomarketing	14
3.3	Exomarketing	16
3.4	“Portas Abertas”	17
4	Sociedade da Razão	19
5	Era da Informação	27
5.1	Gestão do Conhecimento	31
5.2	O que vem a ser conhecimento?	34
5.3	Capital Intelectual	35
6	Sociedade em Rede	36
6.1	Californication	43
6.2	Empresas em rede	45
7	Conclusão	49
8	Bibliografia	51

1 Introdução

À medida que se aproxima o século XXI, a comunidade empresarial brasileira e, por

que não dizer mundial, tem à frente grandes desafios e também grandes oportunidades. Oprimido por uma postura histórica de mercados fechados e de recursos naturais, subutilizados, o Brasil se depara hoje com as exigências de um novo mercado globalmente competitivo. Em uma economia interligada por redes eletrônicas em tempo real, a distância geográfica não mais existe. O isolamento acabou e os blocos econômicos, a exemplo do Mercosul, ganham outros mercados e passam, a competir com as grandes potências mundiais.

O Brasil está reagindo a estas mudanças e abre suas portas e janelas para uma nova era. A tarefa não é simples, mas está nas mãos dos empresários moldar o futuro, ao invés de ficar a serviço dele. Nenhum país ou empresa pode ignorar as mudanças globais nos setores econômicos, político e tecnológico. Hoje, os avanços tecnológicos, comerciais e nos mercados financeiros ocorrem com muita rapidez e as empresas que não seguirem o mesmo ritmo ficarão para trás. Mesmo dentro dos limites regionais, as novas ferramentas destinadas a melhorar processos, aumentar eficiência, e treinar funci-

onários e a promover a interação com clientes estão transformando, da noite para o dia, antigas empresas em modernos empreendimentos e criando novos líderes de mercado.

A queda das barreiras comerciais, o alinhamento dos sistemas produtivos em grandes blocos econômicos e o fenômeno da globalização da produção e dos mercados vêm, paulativamente, mudando as estratégias de ação das empresas. Maturada a partir de meados da década de 80,-"na esteira do desenvolvimento do comércio internacional e dos avanços tecnológicos, a globalização econômica é uma realidade já suficientemente palpável para obrigar organizações a, gerir seus negócios balizadas pelos parâmetros da competitividade, qualidade, produtividade e excelência de gestão.

Independente do porte ou setor de atividade da empresa, sua estratégia de operação deverá sempre levar em conta o objetivo maior da chamada "vantagem competitiva". Quanto mais valor agregado ao produto ou serviço oferecido ao mercado, mais essa vantagem será convenientemente alcançada. E a comunicação joga nesse campo um papel fundamental: seja no sentido de promover a coesão interna em torno da qualidade do produto, dos valores e da missão da empresa, seja no trabalho de aumentar a visibilidade pública da organização e na divulgação de seus produtos e serviços. Num cenário globalizado, a informação - e as formas de comunicar produtivamente essa informação - revela-se uma arma poderosa de gestão empresarial. Isso, se aplica tanto à comunicação interna e corporativa como às ações de fortalecimento da imagem institucional, relações com a imprensa e governos, marketing, propaganda e promoção.

A comunidade empresarial brasileira pre-

cisa se esforçar para competir nos mercados globais, sem perder de vista as mudanças que ocorrem em outros setores e que terão impacto decisivo na próxima década. É na concorrência com os melhores que a habilidades, talentos, produtos e serviços de qualquer empresa podem-se tornar, de fato, competitivos.

Estamos na Era da Informação, um momento onde a comunicação e troca de experiência também ganharam seu lugar e passaram a ser o diferencial dos negócios. Hoje se aprende errando, ou melhor, se aprende com os erros dos outros. A mídia promoveu isso, ela entrou nas fábricas, trouxe a notícia ao consumidor, apresentou aqueles que fabricam a nossa pasta de dente preferida e hoje ela pode ser melhor, se assim quisermos.

O segredo não é mais a alma do negócio, afinal, nós, consumidores de pastas de dentes, lasanha congelada e pizza semipronta queremos saber o que acontece lá no chão da fábrica, queremos ver o que a empresa X ou Y promovem aos seus funcionários e à comunidade de seu entorno. A concorrência quer saber o que está sendo feito na melhoria da comunicação interna, pois bons resultados devem ser copiados, devem ser compartilhados. Esta é a mentalidade que vem crescendo no mercado.

A comunicação empresarial tem se mostrado imprescindível no sentido de melhorar a relação com seus públicos. A cultura do uso da informação como forma de gestão traz resultados aparentes nas empresas que já utilizam o processo. Exemplos como a Xerox do Brasil e a Rhodia, pioneira no assunto, prova que desfiar o que há de melhor no mercado mundial é o cantinho para aper-

feioar e melhorar produtos, a qualidade e os serviços.

Hoje o funcionário é parceiro, não mais empregado. A “família empresa” não tem segredos, tem respeito.

Porém, como a comunicação implica em visibilidade - o que em muitos casos pode significar vulnerabilidade - o processo de implantação de um projeto de comunicação dentro da empresa tem um caminho a seguir. O “media training” nasceu dessa necessidade de acompanhamento e preparação para a nova realidade, onde jornalistas parecem mais presentes na empresa, mais curiosos, mais embaçados sobre os negócios da corporação. Desta forma, empresários passaram a ser preparados para o trato com a imprensa, com a mídia, com seus públicos e, gradativamente, esse processo evoluiu, saindo das técnicas básicas de “olhe para a câmera” e partindo para o valor que o espaço cedido pelo repórter tem. Aliás, cada situação tem suas características próprias, cada empresa tem seu público alvo, mas o empresário deve estar apto a lidar com isso.

O que já sou a “modismo” ganha as livrarias e as bancas de jornal em publicações aos montes falando do perfil do “empresário do novo milênio- um ser digital, antenado a toda e qualquer tendência do mercado mundial e que convive, de forma pacífica, com a comunicação dentro de sua empresa. Exageros à parte, conhecimento é diferencial, e inovação é prioridade.

O conhecimento sempre foi importante, não é à toa que somos o *homo sapiens*, o homem que pensa. Ao longo da história, a vitória ficou nas mãos de pessoas que estavam na vanguarda do conhecimento: os guerreiros primitivos que aprenderam a fazer suas próprias armas, as empresas norte-

americanas, durante centenas de anos beneficiárias do sistema de escolas públicas mais abrangente do mundo, que lhes proporcionou uma força de trabalho bem instruída. Mas o conhecimento é mais importante do que nunca. Nosso estoque de capital intelectual é importante porque estamos no meio de uma revolução econômica que está criando a Era da Informação.

Para entender o que é capital intelectual, o motivo de sua importância e como aumentá-lo e gerenciá-lo, é crucial entendermos o que significa “Era da Informação”. Este estudo monográfico mostrará como o conhecimento assumiu um papel dominante em nossa economia, nossas empresas e nosso trabalho.

O que busco com esse trabalho é demonstrar a atual situação do empresariado brasileiro sob o ponto de vista teórico nas aplicações da comunicação aos objetivos da empresa. Trata-se de um campo de atuação em pleno crescimento, aplicado não só aos responsáveis pela comunicação empresarial - papel de jornalistas, relações públicas, publicitários e profissionais de marketing - bem como ao próprio empresário que, como evidenciado pelos autores, necessita de um alto grau de adaptabilidade às novas exigências do mercado mundial.

Tornou-se um clichê comparar esse acontecimento do final do século XX - o surgimento da Era da Informação - aos deslocamentos e à transformação que marcaram a Revolução Industrial, há quase 200 anos. Lugar-comum, mas verdadeiro, vale a pena recordar um pouco dessa história por dois motivos: primeiro porque ela nos ajuda a sentir a magnitude do que o futuro nos reserva; segundo, porque existem paralelos instrutivos entre parte do sofrimento econômico de nossa era e as lutas da Revolução

Industrial.

Bem vindos à Revolução!

Este trabalho é dividido em cinco capítulos:

No primeiro - Construção Teórica e Metodológica - trato dos referenciais do estudo, da sua problematização.

No segundo - Comunicação Empresarial - parto do seu conceito e o comprometimento do empresário com os públicos internos e externos na difusão da informação tida como diferencial no mercado vigente. Num segundo momento mostro as razões pelas quais uma empresa deve investir em um plano de gerenciamento da informação dentro de seus domínios visando a satisfação de seu público (clientes, fornecedores e empregados). Neste capítulo, apresento algumas das ferramentas já utilizadas com sucesso para a conscientização do empresariado no que diz respeito à comunicação.

O terceiro - Sociedade da Razão - situa comunicação e sociedade sob a ótica da Revolução Industrial. Tida como marco pela grande maioria dos estudiosos de comunicação, a RI mostra-se contemporânea à racionalização da sociedade, da comunicação e dos sistemas econômicos. Neste capítulo, situo os elementos baseados em teorias do desenvolvimento histórico da condição humana, uma espécie de retrospecto. Dos conceitos de modernidade de Touraine aos de Sociedade Pós-industrial defendidas por Daniel Bell e Domenico de Masi, acreditamos ser imprescindível o tear destas prerrogativas para o devido desenrolar deste trabalho.

O quarto - Era da Informação - esclarece a aplicabilidade das tecnologias da informação dentro da empresa, suas nuances e refle-

xos nas teorias de gestão empresarial. Relata o processo completo de gerenciamento do capital intelectual - tido como o novo perfil do "operário" e conceitua gestão do conhecimento, tida como imprescindível às novas exigências do mercado mundial.

O quinto - Sociedade em Rede - baseia-se nas transformações pelas quais a nossa sociedade passou, culminando na globalização e na utopia da "aldeia global" tendo o uso da tecnologia e o desenvolvimento econômico como pano de fundo. Aqui faço uso das análises de Manuel Castells, um dos teóricos contemporâneos de maior influência na formulação do pensamento crítico nesta área, focando nas mudanças sociais e econômicas em nível global (em contraste com alguns dos teóricos iniciais, como Daniel Bell, que focava a sua atenção nas economias nacionais).

2 Construção teórica e metodológica

2.1 A teoria

Esta monografia tem como objetivo uma reflexão sobre a influência das novas tecnologias de informação em nossa sociedade, incidentalmente sobre o setor empresarial.

A razão deste trabalho nasceu do meu interesse especial pela Comunicação Empresarial e o uso das tecnologias da informação no meio. O sucesso rápido e espantoso da Internet, considerada a mais bem sucedida destas tecnologias, fez-me questionar muitas das teorias de gestão empresarial defendidas até então.

À frente da possibilidade de interligação entre quaisquer lugares do planeta e o pronto recebimento da informação bruta, me veio

o questionamento sobre a estrutura desta nova sociedade em formação, a sociedade em rede, e como tanto conhecimento pode, e deve, ser aplicado dentro das políticas de comunicação da empresa.

Numa pré-análise de conteúdo sobre o assunto, identifiquei a literatura a ser estudada e, a partir de autores chave como Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, Manuel Castells e Domenico de Masi, outros surgiram na forma de citação. Daniel Bell, Alain Tournaine e Alvin Toffler podem ser caracterizados como fontes secundárias, já que foram inseridos no decorrer das pesquisas.

Os principais teóricos aqui relacionados, a exemplo de Manuel Castells e Peter Drucker, vêem a Revolução Industrial como o primeiro passo na busca do entendimento do elemento "empresa" e da comunicação dentro dela. Sob a ótica do progresso imposto por tal revolução, cada vez mais cabe à comunicação a responsabilidade de integrar a sociedade da época a tais mudanças.

Julguei de relevante importância situar o assunto através da perspectiva histórica. Desta forma, não só justifico a relação da sociedade com a empresa, bem como apresento o uso da informação nestes dois elementos e seus devidos contextos, culminando na sociedade da Era da Informação, a qual vivemos hoje.

2.2 Metodologia

A metodologia utilizada foi a qualitativa e os conceitos foram fundamentados em pesquisa bibliográfica de publicações editadas em português. Optei por restringir ao nosso idioma, pois grande parte das teorias aqui relacionada possui edições traduzidas. No decorrer das pesquisas tive a necessidade de

recorrer a estudos acadêmicos mais atuais como monografias e teses, pois estas tratam do assunto de forma mais atualizada, baseando minha análise crítica.

“... hoje em dia a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes”(Godoy, 1995 : 116)¹

Sob esta perspectiva, julguei o tema deste trabalho como um fenômeno que pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa visão integrada de autores. O caminho utilizado foi a pesquisa documental. Vale citar que entrevistas e observações diretas feitas por ocasião de eventos específicos na área empresarial, além de consultas à Internet também fizeram parte do estudo.

Para Bailey (1982), a pesquisa documental traz como grande vantagem o estudo de pessoas e situações às quais não temos acesso físico. Em particular neste trabalho, apesar de tocar em um assunto bastante atual, seria impossível tratar das relações de comunicação entre empresários e seus públicos na Revolução Industrial, uma vez que não seria possível encontrar indivíduos que tenham vivido à época².

Outro ponto importante é o fato da trajetória histórica apresentada no capítulo 2 deste trabalho (A Sociedade da Razão), onde quis

¹Godoy, Arilda Schmidt, Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, p. 20-29. Maio/Jun. 1995

²(Bailey, 1985 in Godoy, 1995 : 116)

identificar algumas das tendências no comportamento de fenômenos como o consumo, por exemplo.

Embora contando com informações de vários tipos e com análises e relatos de múltiplas fontes, não pretendo discutir as teorias existentes sobre o pós-industrialismo ou as sociedades. Mas tentei construir um discurso o mais autônomo e não redundante possível, integrando materiais e observações de várias fontes, sempre citadas entre si.

Além disso, os dados, observações e referências apresentados neste trabalho, na verdade, não visam demonstrar, mas sugerir hipóteses, comprimindo idéias em um *corpus* de observação selecionado segundo as questões surgidas durante minha pesquisa e, sem dúvida, não organizado em função de respostas preconcebidas.

A metodologia seguida neste trabalho, cujas conseqüências específicas serão apresentadas no decorrer de seus capítulos, está a serviço do objetivo abrangente de seu esforço intelectual: propor alguns elementos de teorias exploratórias da economia e da sociedade da Era da Informação, no que se refere, especificamente, ao empresariado e à utilização das tecnologias de comunicação dentro dos propósitos da comunicação empresarial.

Apesar do capítulo 3 ser mais diretamente relacionado a processos específicos de transformação histórica nos vários contextos, ao longo de todo o estudo, esforcei-me por alcançar dois objetivos: 1 - fundamentar a análise na observação, sem reduzir a teorização ao comentário; 2 - diversificar o máximo possível as minhas fontes culturais de observação e idéias.

Visto que na produção científica nem tudo ou se faz tem a mesma solidez, pude perce-

ber que alguns enunciados possuem a tessitura de uma tese, significando posturas mais ou menos aceitas. Outros são apenas hipóteses, ou suposições aceitáveis, no sentido de poderem ser argumentadas. Mas há também pontos de partida sem maiores rigores comprobatórios, e mesmo gratuitos já que não posso arcar com o compromisso de elucidar definitivamente toda e qualquer afirmação.

3 Comunicação Empresarial

Dois personagens são lembrados quando se tenta delimitar o período em que o consumidor passou a ser o centro das atenções. Afinal, é ou não ele quem compra aquilo que produzimos? O término da época caracterizada pelo descaso e pela esperteza no trato com a clientela, foi capitaneada por empresários como William Vanderbilt, o famoso autor da frase “o público que se dane”, proferida ao ser inquirido por um repórter sobre o que dizer às pessoas envolvidas num grave acidente com uma composição de sua estrada de ferro. Ou ainda Phineas Barnum, proprietário do Circo Barnum, considerado o príncipe da mistificação e o símbolo de uma época ao afirmar: “A cada minuto nasce um tolo e eu me aproveitarei dele”³

Globalização, público mais exigente, preocupação com o meio-ambiente, sindicatos trabalhistas, esses são alguns dos fatores que fizeram com que as empresas atentassem para maiores investimentos em comunicação. Em tempos difíceis da economia, as empresas precisam de saídas criativas para resolver seus problemas, e a comunicação toma uma importância muito grande, aparecendo como alternativa para essa situação.

³Histórias sempre citadas sem referência física

A empresa busca atingir a ideal performance da comunicação provendo as pessoas de informações corretas, no lugar certo, no tempo exato e na forma apropriada em todos os níveis, áreas e setores. Teoricamente, aquela que não desenvolve estas funções de forma adequada tende a perder visibilidade, transparência, oportunidades, novos canais de comunicação, negócios e, principalmente, clientes em potencial.

Kunch (2000)⁴ sob o ponto de vista acadêmico, afirma que o uso da informação como ferramenta de gestão eficaz defendido pela Comunicação Empresarial possui, no Brasil, um agravante: além da dificuldade de implementação de política de comunicação dentro das empresas, a produção nacional de Comunicação Empresarial ainda é escassa se comparada à americana. Marilene Lopes (2000) atribui tal escassez aos períodos de ditadura e mercado fechado por quais o país passou nas décadas de 60 e 70. O mesmo não aconteceu com os países considerados de "Primeiro Mundo", onde há muito a comunicação é utilizada pelas empresas de vanguarda como instrumento estratégico para atingir resultados de negócios.

Aliás, o nosso país não tem a cultura de produzir "gurus" de gestão administrativa. Como afirmado por Kunsch:

“Pode-se dizer que não há no contexto da realidade brasileira e até por que não dizer ibero-americana uma tradição e mesmo volume de conhecimentos acumulados capazes de formar um corpus teórico de Comunicação Organizacional”.

⁴Palestra proferida durante o II Congresso Internacional ABERJE de Comunicação Empresarial e Corporativa. São Paulo, março de 2000.

Dentre os autores que discutem o assunto, Roger Cahen (1990) tem uma das mais claras definições.

“Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar - onde ainda não existir ou for neutra - manter - onde já existir - ou ainda, mudar para favorável - onde for negativa a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários”(1990 : 32)

O ponto comum entre os diversos autores é o fato de empregar o termo Comunicação Empresarial como sendo o conjunto das práticas da construção da imagem de uma empresa frente ao seu público interno e externo. Hoje esta preocupação apresenta-se mais segmentada, o que deu surgimento a técnicas específicas preocupadas com cada público e seu papel na comunicação.

O pioneirismo acadêmico coube a Gaudêncio Torquato que, em 1972, defendeu a tese de doutorado "Comunicação na empresa e o jornalismo empresarial". Uma outra importante iniciativa deve ser ressaltada: a criação da ABERJE - Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa, em outubro de 1967 durante o 1º Congresso Nacional de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, realizado em São Paulo.

O fruto das pesquisas que efetuou na área de comunicação empresarial foi o livro "Jornalismo Empresarial"(1985) que já na sua introdução sentenciava:

“Um dos fenômenos mais característicos das modernas sociedades industriais é o crescente uso das funções de comunicação para sobrevivência, desenvolvimento

e prosperidade das organizações. Repartidas e esboçadas de acordo com os diversos modelos organizacionais e assumindo importância cada vez maior, as funções comunicativas engajam-se definitivamente nos desenhos de estruturas de pequenas, médias e grandes empresas” (1985 : 11)

Convencionado pelo autor como “Jornalismo Empresarial”, dada a importância como veículo de informação, o termo funde-se às Relações Públicas e à Propaganda, formando o tripé clássico organizador dos fluxos irradiadores de opinião em torno das organizações.

Vale ressaltar que os corpos de conceitos destas áreas adequaram-se, gradativamente, às necessidades de crescimento empresarial. À Propaganda coube o papel de responsável pelo desenvolvimento do segmento comercial, sofisticando sua matricial ramificação ideológica. Já as Relações Públicas, esta assumiu feição de complexo sistema de influências, criando sólidos vínculos entre organização e seus públicos, contribuindo para manter clima de favorecimento em torno das atividades empresariais.

Como afirmado por Nassar, o tema tomou proporções animadoras e empresários brasileiros já encaram a Comunicação Empresarial como uma eficiente ferramenta estratégica, aceitando esta atividade como investimento ao invés de despesa. Anteriormente a comunicação era percebida de forma errônea como um custo que não produz um retorno mensurável. Outra razão pela qual ela tem sido negligenciada como prioridade administrativa ao longo dos anos é que o seu impacto não tem estado visível nos resultados finais.

Paulo Nassar, estabelecendo relação entre a Comunicação Empresarial e a imagem institucional, afirma que de nada adianta formular campanhas publicitárias mirabolantes se não houver preocupação com o caráter estratégico e permanente da formação de imagem empresarial:

“A sociedade e o mercado consumidor tornaram-se bastante hostis às ‘empresas analfabetas’, que não aprendem a escrever, ouvir, falar, se expressar e, principalmente, dialogar no ambiente em que atuam”. (1995 : 12)

Entretanto, ao mesmo tempo em que o mundo ganha velocidade, interligado por avançadas tecnologias de comunicação, aumentam também o potencial de danos provocados por comunicações mal feitas. A boa nova era a de que os executivos podiam, se assim desejassem, conversar com o seu públicos (clientes,. empregados, fornecedores) em muitos locais e ao mesmo tempo através do uso da Internet. A má notícia é que os riscos aumentaram e, que ele também, se não preparado adequadamente, pode ser visto hesitante e atrapalhado, fazendo declarações frívolas no noticiário das seis.

Peter Drucker (2000) alerta que, antes das mudanças, o empresário deve se perguntar se elas são uma oportunidade ou uma ameaça. Há enormes vantagens em eficiência com base nas novas tecnologias, a otimização da comunicação é apenas uma delas. Porém, inovação é, hoje, sinônimo de mudança gerenciada.⁵

A Internet é, sem dúvida, a mais bem sucedida das tecnologias de informação, além

⁵Entrevista cedida à re-vista EXAME edição 727 - 2000 : 130

de uma das grandes invenções das telecomunicações. Possibilita o contato entre pessoas, empresas, universidades e todo o tipo de instituições nos vários pontos do globo, juntando diferentes culturas, permitindo a criação de novos conhecimentos, trocas de informação, diálogos, entrevistas, conferência, debates e encontros dos mais diversos tipos, enfim, é a "mão na roda" para todo e qualquer setor da sociedade. Acesso irrestrito a informações, em tempo real e ao preço de uma chamada local.

Para as empresas, traz muitas vantagens, já que reduz os custos de comunicação, permite estar contatável 24 horas por dia, as trocas e pedidos de informações são maiores e mais rápidos, e melhor ainda, possibilita a promoção de seus produtos sem gastos como impressão de catálogos, envelopes, selos. Permite ainda, assim que a empresa desejar, fazer vendas através da rede.

Visto por este prisma, realmente a Internet só traz benefícios e, com a sua chegada, a voracidade por estar "plugado" com as novas tecnologias fez surgir uma avalanche de home-pages institucionais. Ter um site chegou ou a ser ponto de honra entre as empresas, porém ainda falta, para algumas, atenção com o conteúdo destas novas portas abertas a seus públicos. Muitas delas não deixam a desejar e já oferecem serviços on-line - a exemplo dos bancos, lojas de departamentos, supermercados e livrarias - mas a grande maioria peca na objetividade e falta de informações sobre a própria história, seus produtos, seus empregados e serviços.

Deve ser ressaltado que, da mesma forma que a empresa utiliza a Internet para oferecer informações sobre os seus produtos, ela necessita estar preparada para extrair desse convívio virtual, o feedback do cliente que

indica pontos de melhoria, opiniões e sugestões de novos produtos e serviços.

Uma pesquisa realizada pelo IBOPE levantou dados que apontam 4,7 milhões de consumidores pretendem acessar a Internet ainda nos próximos seis meses. Levando em conta que, também baseado nos números da pesquisa, a maior parte dos potenciais internautes estão na classe A e B, ou seja, pessoas com alto poder de compra. Mas um dado alarmante deve ser levado em conta: daqueles que estão trabalhando, apenas 7% eram empresários, seguidos de 14% identificados como diretor e/ou gerente.⁶

Apesar da pesquisa não tratar diretamente da relação empresário/comunicação, ela aponta um número quase insignificante de representantes dos altos escalões das empresas familiarizados ao meio digital. Seja qual for o canal de comunicação escolhido, o importante é que envolva toda a organização, seja direto, regular e, sobretudo, personalizado.

Em um programa estruturado de Comunicação Empresarial é seguido um modelo adequado às necessidades próprias do cliente, o que assegura fluxos regulares de informação entre a organização e seus públicos, de forma a manter o equilíbrio do sistema/empresa. Sistêmico implica o fato de que a Comunicação Empresarial preocupa-se com o conjunto visando um objetivo único, e não ações isoladas.

Para tanto, nos Departamentos de Comunicação foram acrescentados profissionais de marketing e relações públicas, hoje respon-

⁶A pesquisa foi realizada entre os dias 24 de agosto e 6 de setembro de 2000 nos nove principais mercados brasileiros: São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife, Salvador, Curitiba, Fortaleza e Distrito Federal.

sáveis por atender às demandas internas e externas não se prendendo apenas aos releases e contato com a imprensa. A chegada das tecnologias de informação (as quais veremos mais detalhadamente no capítulo 3) trouxe consigo novas ferramentas e 'mais trabalho. Ainda na lista de prioridades da comunicação são necessários profissionais especializados em "endomarketing"⁷, assessoria de imprensa, relações públicas, recursos humanos, além de áreas adjacentes focadas na política da empresa em que atuam.

As pequenas e médias empresas, desprovidas de departamentos de comunicação e mesmo de planos de comunicação definidos, ainda encontram nas Assessorias de Imprensa privadas, o meio mais conveniente e cômodo de passar adiante suas filosofias e manter contato com tendências e perspectivas do seu setor. Mas não é só isso.

O cuidado e formação positiva da imagem empresarial devem ser permanentes visando o respeito tanto de seu consumidor, como de seus empregados. Como afirmado este processo depende do constante apoio em estratégias de ações conjuntas, contínuas e disciplinadas. E cabe, ainda, ao grau de envolvimento do próprio executivo em tais ações.

Corrado (1994) prevê novos horizontes. Segundo ele, as coisas mudaram e a administração deve estar disposta a assumir o "risco" de comunicar informações. *"Uma das razões é a necessidade de reagir aos desafios do mercado público"*. Realmente, trocas de executivos, fechamento de fábricas e produtos fracassados não ficam mais entre as quatro paredes do escritório central. Os executivos e suas equipes exercem poder de

⁷ Marketing interno desenvolvido por Relações Públicas e Jornalistas

vida e morte sobre a vitalidade econômica de muitas comunidades e, negligenciando seu envolvimento, a empresa é forçada a enfrentar as consequências.

A abertura das fronteiras econômicas e retorno à liberdade de expressão nos anos 80 aproximou jornalistas e empresários. Ambos descobriram interesses em comum: jornalistas vislumbraram um mundo fascinante e rico em notícias e os empresários, desacostumados com a presença dos repórteres foram, pouco a pouco, se abrindo ao diálogo. Porém, como apontado por Carlos Augusto Salles, presidente da Xerox do Brasil, para a maioria das empresas que operam no país, até mesmo para algumas subsidiárias das multinacionais, persistia o medo de falar mais abertamente dos seus negócios. Prevalencia o receio de ser mal interpretado, de fornecer munção aos concorrentes e até mesmo de abrir flancos para uma muito temida intervenção governamental.⁸

Paulo Nassar (1997) coloca as empresas modernas como veículos de comunicação em si mesmas. A ver:

"Na década de 80, era comum presidentes e diretores de empresas passarem por media trainings. Atualmente, essa necessidade continua presente, só que ampliada para toda a organização". (pg. 12)

3.1 Media training

Apontado como o primeiro passo em um plano de comunicação, o media training insere a primeira célula de conscientização da importância que a comunicação exerce na

⁸Carlos Augusto Salles em prefácio ao livro "Quem tem medo de ser notícia?" de Marilene Lopes (2000)

empresa. O primeiro público são os próprios empresários, seguidos de seus chefes de departamentos e gerentes. Segundo Nemércio Nogueira (1999), os resultados serão sentidos por todo o conjunto interno e externo de públicos, criando assim um fluxo transparente de informação sob os canais mais competentes e especializados para tal.

A princípio, deve ser ressaltado que o media training trata da relação empresário/mídia, atentando assim para a interface entre a instituição e o "mais multiplicador dos públicos", como apontado por Nemércio Nogueira (1999). Porém, com o desenvolvimento de novas técnicas de capacitação, além da necessidade de informações adjacentes ao dia-a-dia da empresa, o media training foi estendido a toda a empresa e perde o caráter eminentemente prático, apenas ensinando a falar olhando na lente da câmera, por exemplo. Hoje os "cornos" não mais satisfazem a comunicação empresarial, é preciso explicar os "porquês".

O termo "imagem" sintetiza todo o desejo que circunda o tema aqui discutido. Segundo Villela (1998), o dicionário Aurélio dá para a palavra a definição de conceito genérico resultante de todas as experiências, impressões, posições e sentimentos que as pessoas apresentam em relação a uma empresa, produto, personalidade, entre outras coisas. Porém, a forma que uma imagem se apresenta hoje para nós, pode se mudar com o tempo, com novas experiências. A boa imagem de ontem pode ser o pesadelo de amanhã.

A autora atribui à Opinião Pública grande parte destas mudanças de conceito:

"Ela é a encruzilhada onde se encontram as idéias vindas dos mais diversos grupos e que se exprime e se modifica, sem

que necessariamente os indivíduos estejam fisicamente juntos; a discussão livre de uma controvérsia e a decisão ou opinião coletiva que gera a imagem que desejamos ter" (1998 : pg XIII)

Numa breve análise introdutória vemos que, apesar da segmentação dos públicos - efeito causado pela tecnologia, em especial com a Internet e os canais de pay-per-view⁹ - os vários veículos possuem características bem diferentes que devem ser levadas em consideração. Repórteres de rádio pedem sonoridade de transmissão ao vivo, ou seja, quanto maior a proximidade do entrevistado, maior a chance dele ser "cortado". Existem os programas mais sensacionalistas, os mais objetivos, os mais opinativos. As revistas mensais possuem um tempo maior para fechamento de suas pautas, as semanais não possuem a mesma flexibilidade para participar de coletivas promovidas pelas empresas. Finalmente, cada situação tem suas características próprias. E o empresário deve ser familiarizado com isso.

Tanto literatura acadêmica, quanto às revistas direcionadas ao público empresarial (Exame, Você S/A) enfatizam, a cada edição, conselhos e novas tendências da administração e sua convivência pacífica com a comunicação.

Seja qual for o veículo, o repórter vai sempre em busca de respostas para perguntas-chave: o que, quem, quando, como, onde e por quê. Mesmo parecendo simples, elas são capazes de dificultar a performance de um entrevistado. Portanto, é necessário ter sensibilidade para perceber qual pergunta pode

⁹No português, "pague para ver". Sistema utilizado pelas Tv's por assinatura, onde o telespectador paga pelo evento específico o qual quer assistir.

provocar maior repercussão frente à Opinião Pública.

Villela (1998) aponta dois exemplos clássicos, onde a resposta não satisfaz o contexto. O primeiro é o do ex-prefeito de São Paulo, Paulo Maluf, quando questionado sobre a violência contra mulheres: “*Estupra, mas não mata!*”. Isso vai ser sempre usado contra ele. O seguinte é o do ex-presidente da FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Mário Amato, quando teceu o seguinte comentário sobre a ex-ministra Dorothea Werneck: “*Apesar de mulher, ela é muito inteligente*”

Nogueira (1999) apresenta em seu livro “Media Training - Melhorando as relações da empresa com os jornalistas... de olho no fim da Comunicação Social”, um complexo diagnóstico sobre esta delicada relação existente entre a imprensa e a empresa. Em seu estudo, baseado em seu próprio trabalho frente à empresa R.P. Consult, ele discute desde as expectativas dos jornalistas e sua função social, até os novos paradigmas da comunicação e seu impacto sobre a imagem empresarial.

Partiremos aqui da compreensão do autor sobre a comunicação empresarial como sendo o “*conjunto de técnicas através das quais a empresa ou entidade se relaciona institucionalmente com os diversos 'públicos', ou setores da opinião pública, que lhe são relevantes*” (Nogueira, 1999: 27)

O grande alerta é, sem dúvida, com relação à atualização e acúmulo de conhecimento em sua área de atuação. Informações sobre tecnologia, finanças, mercado, pesquisas de consumidor e internas, aceitação de produto e, principalmente, comunicação são as mais apontadas na literatura administrativa como sendo alicerce para o devido en-

tendimento do mercado em que cada empresa atua.

Como citado por Mauro Salles no prefácio do livro de Nemércio Nogueira:

“Se já não existe o 'no profile' e se a comunicação com os vários públicos - internos e externos - é cada vez- mais essencial e valiosa no mundo empresarial, temos que entender que o gestor moderno, o novo empresário, o novo executivo, precisa ser um comunicador. Não dá mais para ser apenas um profissional (ou um herdeiro ...) treinado em finanças, em tecnologia, em processos industriais e comerciais. Se não entender o papel da comunicação no seu negócio e se não fizer de seu posto ou de sua missão uma plataforma de comunicação, ele certamente vai ter dificuldades. E estas não poderão ser corrigidas por excessos de delegação ou pela velha prática que acredita que a boa comunicação dependia apenas de sorrisos e tapinhas nas costas” (Nogueira, 1999: 15)

A procura por este tipo de “capacitação” tem se dado também devido à crescente sofisticação organizacional, além do surgimento de grandes companhias fruto de fusões, onde a figura do porta-voz perde a sua importância. A interface com a imprensa aumenta, o fluxo de informação exige o pronto atendimento e entendimento com a mídia.

Uma das questões que em muito preocupam os profissionais de Comunicação Empresarial e, inclusive, uma das mais colocadas pelos responsáveis por cursos de media training é a existência das “demandas positivas” e as “demandas negativas” de notícias na imprensa sobre determinada empresa, esta

última é caracterizada pelas temíveis situações de crise. Já a primeira, menos comum às matérias jornalísticas, pois não geram manchetes, podem ser usadas como aliadas na divulgação de resultados positivos, a exemplo de fatos que revelem inovação, progresso, ampliação da consciência social, melhora dos padrões de vida, valorização da arte e da cultura, enobrecimento do ser humano, geração de lucros e riquezas.

Com Villela vemos a questão do relacionamento empresa/mídia:

“As empresas sabem que o bom relacionamento com a imprensa, quando sério e independente, pode oferecer apoio indireto às suas iniciativas, assim, como nas críticas, ela será criteriosa e imparcial. Isso ocorre se a comunicação é frequente, numa política de portas abertas. Divulgar, através da imprensa, iniciativas, lançamentos e investimentos, além de esclarecer dúvidas ou curiosidades sobre a organização, produtos e serviços, é uma ótima via de interação com a sociedade” (Villela, 1998:29)

Apresentado desta forma, o “media training” mais parece um treinamento de caráter apenas defensivo, e não deve ser tratado assim. Dentre as missões da comunicação empresarial, esta não explícita nas definições acadêmicas, está a de prover as ferramentas necessárias também para a inserção da empresa nos processos que regulam a vida nacional, como as estruturas governamentais e legislativas. Antes, um esclarecimento, o objetivo pretendido não é o de manobrar órgãos públicos, mas adquirir condições de acesso e credibilidade junto às decisões que possam defender ou promover os interesses corporativos de determinada empresa ou setor.

Empresários, diretores e gerentes estão longe de ser os únicos alvos da imprensa. Hoje cresce a tendência por ouvir também o empregado. Um bom exemplo disso é o Guia Exame "As 100 melhores empresas para você trabalhar", uma iniciativa que abre portas para as empresas, dá-lhes visibilidade, além de fortalecer vínculos com seus funcionários e clientes.¹⁰

Na publicação foi feito um levantamento minucioso das empresas que são benchmarking¹¹ em práticas e políticas de recursos humanos. Cerca de 900 empresas foram convidadas a participar e, após de desistências e eliminações, 281 chegaram ao fim do processo de seleção. A média de satisfação das melhores ficou em 78, o que significa 78% dos funcionários das 100 melhores empresas se dizem satisfeitos.

José Tolovi Jr., diretor no Brasil do Great Place to Work Institute, consultoria americana que trabalha em parceria com a EXAME neste projeto, lembra que a comparação de resultados com pesquisas realizadas em outros países favorece o Brasil: a média americana deste ano é de 82 pontos, seguidas da média brasileira, 78 pontos e das médias suíça e portuguesa que são de 74 pontos. Apesar da pequena diferença de quatro pontos e dada as devidas proporções, o Brasil possui hoje, segundo a pesquisa, 100 empresas exemplares.

¹⁰A pesquisa é feita através de um questionário com 56 perguntas sobre justiça, credibilidade, respeito, orgulho e camaradagem, a pelo menos 300 empregados de cada empresa (o número é proporcional ao tamanho da empresa)

¹¹Padrão referencial de mercado. Um trabalho é considerado benchmarking quando é considerado o melhor em sua categoria no mercado (Marilene Lopes, 2000: 87)

O objetivo deste ranking é, segundo Maria Amália Bernardi¹², estimular as empresas a melhorar sempre seus esforços em Recursos Humanos, dando maior atenção ao “cliente interno”.

3.2 Endomarketing

“Endo” provém do grego e quer dizer ação interior ou movimento para dentro. Endomarketing é, portanto, marketing para dentro.

A prática do endomarketing, como conceituado por Analisa Brum, nasceu da necessidade de se motivar pessoas para programas de mudança que começaram a ser implementados a partir da década de 50, no mundo inteiro. E como já afirmado por Nassar e agora reiterado por Analisa Brum (1998), o “homem” deve ser visto como o elemento principal de todo e qualquer processo de mudança e de modernização empresarial, pois as mudanças, quando implementadas, esbarram em formas tradicionais e conservadoras, capazes de desencadear um estresse organizacional que dificulta e impede o desenvolvimento pleno de qualquer atividade.

Na visão de Brum (1998), o que aconteceu na maior parte das empresas, foi o desabamento na pirâmide organizacional em relação ao grau de comprometimento das pessoas com os programas. Sabe-se que ainda hoje o envolvimento maior se dá na parte de cima da pirâmide (alta direção e gerências). A base da pirâmide (supervisores e funcionários comuns) continua tendo envolvimento menor, a não ser que a empresa coloque à sua disposição as informações de que necessita

¹²Maria Amália Bernardi é a jornalista responsável pela matéria de apresentação do Guia intitulado “Como são eleitas as melhores”.

para o engajamento total. E um programa de endomarketing bem feito é capaz de tornar o funcionário um ser comprometido com a nova postura da empresa e com a modernidade, cada um em sua área de atuação e através do seu trabalho.

A autora faz analogia ao intercâmbio de conhecimentos feito entre americanos e japoneses ainda na década de 50, quando os primeiros passaram tudo o que sabiam sobre metodologias estatísticas e foram retribuídos com a importância do trabalho em grupo, da reunião de pessoas em torno de um mesmo objetivo. Os famosos “círculos de controle de qualidade” criados pelos japoneses fizeram-nos emergir já na década seguinte da crise do pós-guerra, quando sua indústria civil ia mal.

“A expressão ‘Total Quality Control’ vem da tradução inglesa da palavra japonesa Kanri que, para eles, não significa apenas, ‘controle’. Significa, também, ‘remover obstáculos’. Mas remover obstáculos para quê? Para que todos olhem para a mesma direção. Esta definição, além de curiosa, coincide com o principal objetivo do endomarketing: fazer com que todos os funcionários tenham uma visão compartilhada sobre o negócio da empresa, incluindo itens como gestão, metas, resultados, produtos, serviços e mercados em que atua” (1998:15)

Aliado a todo o trabalho de motivação dirigido aos funcionários está a informação coerente, clara, verdadeira, lógica, centrada e bem trabalhada. Visto desta forma, a informação transforma e na maior estratégia de aproximação empresa / funcionário.

Continuando com Brum (1998), vale lembrar que a informação oficial, dentro da empresa, é de domínio da direção. Cabe à direção o envio, ou não, de determinada decisão que, mais tarde, transformada em informação para a base da pirâmide. A demora no envio desta informação pode ocasionar o que a autora denomina “entropia da informação”, um dos fatores que em muito desmotivou o funcionário.

“A realidade e o alcance da entropia da informação, como é chamado este processo, foram estudados pela moderna psicologia experimental. Uma informação que é transmitida de boca-em-boca, por um certo número de pessoas, sofre alterações cumulativas ao longo do caminho. A falta de canais e instrumentos oficiais de comunicação interna determina o cenário adequado para que a entropia da informação atue, provocando uma opinião interna negativa e contrária aos objetivos da empresa” (1998:31)

Quando as denúncias de irregularidades - um dos maiores fantasmas dos departamentos de comunicação - parte dos próprios empregados, se instaura o caos, pois, fundamentadas ou não, seu poder de influência é muito maior se partisse de outros setores da opinião pública. Mas mesmo que este tipo de atitude não saia dos muros das empresas, ainda em forma de boatos podem levar instituições e produtos à ruína.

Há poucos anos um caso foi constatado no Brasil com uma grande montadora de veículos, quando, por falta de informação e diálogo, funcionários comentaram com amigos e parentes a suposta saída de um modelo das linhas de montagem. À empresa restou apenas investir em intensas campanhas para a

reconstrução da imagem do veículo que, por pouco, não foi destruído. Uma maior atenção ao trabalho preventivo de comunicação interna teria poupado muitos destes gastos.

Duas estratégias básicas são relacionadas ao endomarketing segundo o trabalho de Analisa Brum (1998). A primeira foca a visão da direção com os propósitos e objetivos da Organização. Um exemplo comum são os programas de mudança de cultura interna visando modificar a atitude de seus funcionários buscando compromisso e lealdade com os princípios da empresa. A segunda estratégia diz respeito à tarefa, focando a comunicação de questões específicas quanto ao trabalho em si. Inclui ainda a coleta de opinião dos funcionários sobre maneiras de melhorar desempenho e novas formas de trabalho. Neste caso, os objetivos estão diretamente relacionados à eficiência dos métodos de produção.

A autora relaciona estes dois pontos a ambientes saudáveis de entrosamento entre direção e funcionários: *“Vivemos o fim da revolução e a era da reinvenção da mudança pacífica. Isso significa que somente num clima favorável é possível gerar novas idéias, fomentando novas descobertas, estruturas e dimensões sociais” (1998:7)*

Um exemplo desta política é notada na Panamco, maior engarrafadora da Coca-Cola no país. Seu diretor, Marcos Povia, não só se interessa genuinamente pela opinião dos clientes, como se tornou pró-ativo ao atacar o cerne dos problemas através do apoio de seus funcionários. Em experiência recente, convocou os funcionários através de comunicado geral a lhe enviar um e-mail caso verificassem algo de errado com os produtos da companhia nos supermercados que costumam frequentar. Povia completa: *“O fato*

era que muitas pessoas notavam coisas erradas, como por exemplo, a má disposição ou a falta de um produto na prateleira. Muitas queriam contar o que viam, mas não sabiam a quem recorrer”.

A iniciativa encontrou eco na empresa e a participação de pessoas mostrou-se maior do que a esperada. Os comentários têm ajudado na identificação de todo o tipo de problema em um tempo bem menor.¹³

A criação deste espírito de "inteligência grupal" depende da iniciativa da própria empresa em descobrir, num primeiro instante, aquilo que motiva o funcionário. Reconhecer publicamente um trabalho bem feito, verificar se o funcionário possui as melhores ferramentas para realizar a função que lhe foi atribuída, enfatizar o compromisso da empresa com a manutenção do emprego e, até mesmo remunerar as pessoas de forma competitiva, são fatores que contam muito na motivação do empregado. Da mesma forma, atitudes desatentas, como oferecer a mesma recompensa, todos os anos, independente do desempenho individual, usar de ameaças e coações para que a tarefa seja realizada, tratar os funcionários de forma burocrática, prejudica qualquer programa de gestão.

Discussões sobre o assunto nas publicações empresariais evidenciam que profissionais especializados em endomarketing ainda são poucos, o trabalho, hoje, cabe aos departamentos de comunicação e de recursos humanos que, juntos, já desenvolvem campanhas na área.

A indústria é o segmento da economia brasileira que mais desenvolve trabalhos em nível de comunicação interna, mesmo porque

¹³Matéria intitulada “Ouça o que ele diz” - Você S/A edição 21 - março de 2000 pg. 32-41

o número de empregados é bem maior e as negociações sindicais a levaram à modificação da mentalidade interna.

A informação deste tipo de campanha também pode vir alicerçada no treinamento, quando os funcionários crescem junto com a empresa que lhes proporciona o cenário adequado para que possam entender a padronização dos serviços como uma decorrência de fatos reais, comum àquelas que desejam voltar-se para o mercado. São criados novos canais de disseminação dos novos padrões, trabalhada a imagem da empresa internamente e recolhidas sugestões e contribuições dos funcionários para melhorias internas relacionadas com o cumprimento dos novos padrões de serviços e da nova cultura de atendimentos propostos. Este tipo de situação é muito comum quando as empresas procuram a Certificação ISO 9002.

3.3 Exomarketing

Agregar valor ao negócio também é isso, pessoas felizes produzindo, pessoas felizes lucrando e pessoas felizes consumindo.

“Exomarketing é, portanto, uma estratégia de comunicação externa que se utiliza das ações e instrumentos de endomarketing como conteúdo”¹⁴

Este novo conceito nasceu dos excelentes resultados obtidos com a comunicação interna. Se antes ver funcionários trabalhando felizes e ter a produção garantida era motivo de alívio aos executivos, por que não aproveitar do sucesso e mostrar ao público externo quão boa é a sua empresa?

¹⁴(Brum, 1998:175)

Em outras palavras, mais este recurso vem para reforçar as estratégias de marketing externo, tão perfeitas e eficazes foram as ações de endomarketing.

A autora cita a Azaléia, uma empresa gaúcha de calçados, que publicou na Veja - revista de maior circulação do país - um anúncio de página inteira para falar da creche que mantém para os filhos de seus funcionários.

“Essa empresa pratica há muitos anos o exomarketing. Além de desenvolver um trabalho vitorioso junto ao público interno, faz com que toda a sociedade empresarial e a comunidade na qual está inserida acompanhem o seu esforço e sintam orgulho de suas ações” (1998 : 153)

Ações em endomarketing podem ser simples, como apresentar painéis frente às próprias empresas com resultados obtidos pelos funcionários, resultados de jogos internos, vídeos institucionais exibidos nas recepções, locais por onde passam fornecedores, clientes e outros visitantes.

Esse modelo pode ser encontrado também em um grande número de anúncios gráficos, publicados em jornais e revistas com chamadas de abordagem interna, mas que vem causando muita simpatia do público externo. Como exemplo podem ser citados o do BankBoston *“Para conquistar clientes, primeiro conquistamos nossos funcionários”*, o da Nestlé *“Poucas empresas são sinônimos daquilo que fazem”* ou ainda o da Brasmotor *“Uma organização formada por pessoas jurídicas, pessoas físicas e, sobretudo, pessoas felizes”*. Cada qual com seu apelo gráfico, estes anúncios geralmente se apresentam com a figura de um funcionário devidamente fardado, sorridente e cheio de disposição.

A receita do exomarketing é simples e foi concebida no próprio dia-a-dia das empresas que quiseram expor o que possuem de melhor em sua estrutura interna. *“O exomarketing serve exatamente para que os empresários possam mostrar a evolução das suas relações com o público interno”* (Brum, 1998:177)

3.4 “Portas Abertas”

O primeiro modelo prático que uniu todas as técnicas e os aplicou à empresa foi o Portas Abertas, hoje um livro homônimo ao case que revolucionou a multinacional Rhodia, além da própria comunicação empresarial no Brasil, implantando a cultura de que a empresa possui o direito de escrever artigos para jornais, defender pontos de vista que possam vir a interessar não apenas a empresa, mas a opinião pública, abordando assuntos como educação e meio ambiente.

“A Rhodia abandona o low-profile que caracterizou, no passado, as suas relações com o público, para adotar uma postura de portas abertas, receptiva ao debate, por considerar o risco de omissão mais grave do que o representado pela defesa de pontos de vista” (Nori, 1991:63)

Façamos uso de um dos pontos defendidos no plano de comunicação da Rhodia para exemplificar que, há muito o empresário deve estar apto a responder às mais variadas questões, mesmo fora de sua empresa: *“Se um empresário que se fazer ouvir na defesa de interesses de sua empresa é imprescindível que ele tenha autoridade e prestígio junto à opinião pública, o que só é alcançado por meio da comunicação”* (1991:68)

Um empresário bem informado tem competência para defender os seus interesses e os da empresa. Deixar de compartilhar a sua posição com a mídia/público é falho à imagem que, no final das contas, agrega valor ao seu negócio. *“Uma boa imagem provoca reflexos positivos sobre os negócios de uma empresa à medida que fortalece o marketing,, melhora o relacionamento com os clientes, fornecedores, funcionários e autoridades”* (1991:21)

A comunicação deve ser permanente, independente do comportamento do mercado ou, na teoria do "Portas Abertas", o empresário, embasado na Comunicação Empresarial, deve estar apto a motivar equipes, difundir filosofias empresariais e transmitir valores nos quais acredita. Para tanto, precisa estar munido de informações sempre.

Tais informações eram, no caso da Rhodia, fornecidas e filtradas pelo “Núcleo de Pesquisa de Mercado”, vinculado ao Departamento de Marketing. O núcleo era responsável pela coleta sistemática de informações junto aos públicos interno e externo da empresa. Estas informações eram então correlacionadas a fatos direta ou indiretamente ligados à condução dos negócios da empresa. Sua função era analisar e transformar estes dados em informações que auxiliassem na análise e tomadas de decisão.

No caso da Rhodia, à comunicação cabia a função de exercer vigilância sobre o contexto de seus públicos - interno e externo - para só então agir de forma eficaz. E isso levava tempo, o que hoje é falta grave, como explica Cohen (1990):

“O mundo está ligado às comunicações como nunca esteve antes. Com isso, nossos conceitos de tempo e espaço es-

tão sendo redefinidos. Agora, o mundo inteiro sabe de um acontecimento logo depois (ou mesmo, enquanto) ele acontece. E, como as más notícias imigram tão depressa quanto as boas, as empresas e organizações precisam planejar a maneira de lidar com a mídia nas situações difíceis. Não usufruem mais da antiga defasagem do tempo de informação” (1990:159)

Neném Prancha, criatura imortal citada pelo jornalista João Saldanha, dizia que o pênalti é tão importante que deveria ser batido pelo presidente do clube. A comparação é válida: a comunicação empresarial é, hoje, tão fundamental que deveria envolver diretamente os presidentes das empresas. (Nassar, 1995 : 19)

*“Estudo recente da revista Fortune mostra que os principais executivos das 500 maiores empresas norte-americanas já investem, aproximadamente, 80% de seu tempo em Comunicação. Esse percentual envolve atividades que vão da leitura de correspondências e clippings, atendimento de telefonemas, a encontro com acionistas, jornalistas, autoridades e clientes. O mais interessante desse estudo é a percepção de que a comunicação empresarial deixa de ser responsabilidade de uma área de especialistas - jornalistas, relações públicas e publicitários - para se tornar uma atribuição estratégica permanente e administrada por quem tem o leme de uma organização”*¹⁵

¹⁵Paulo Nassar em artigo intitulado “Management na Comunicação Empresarial”. disponível no site da Associação Brasileira de Comunicação Corporativa (Aberje): <http://www.aberje.com.br>

Nori lembra que a comunicação, desde que funcionando como um canal estruturado de informações, tem o poder de chamar a atenção do público. Apresentando os pontos de vista da empresa sobre economia, política e ecologia, por exemplo, a visibilidade pretendida é atingida. *“Uma empresa não faz um bom trabalho e não colhe resultados apenas com uma rotina honesta dentro de suas próprias fronteiras”* (Nori, 1991:17)

Especificamente no caso da Rhodia, vale lembrar que este histórico plano de comunicação social era adequado à época e condições sociais e empresariais do Brasil em 1985, com o fim do governo militar e o crescimento da liberdade de expressão.

4 Sociedade da Razão

Os revolucionários da Antiguidade preconizavam a reforma agrária e a partilha de terras. Os da era industrial visavam a prosperidade dos meios de produção. Hoje, é sobre o conhecimento que repousam a riqueza das nações e a força das empresas.¹⁶

Mais do que chaminés e linhas de montagem, a Revolução Industrial apareceu como um sistema social rico e multifacetado mudando aspectos sociais e substituindo antigos paradigmas da "Era Rural", ponto decisivo para o desenvolvimento social humano. Antes da "Primeira Onda" de mudança, onde a maioria dos seres humana vivia em pequenos grupos, freqüentemente migradores, e alimentavam-se pilhando, pescando, caçando ou pastoreando. Em algum ponto, aproximadamente há dez milênios, começou a revolução agrícola, que avançou lentamente através do planeta, espalhando al-

deias, colônias, terra cultivada e um novo modo de vida.

Utilizando analogia para exemplificar as mudanças causadas pela comunicação e o uso adequado da informação, voltamos à Revolução Industrial, que criou deslocamentos e transformações sem precedentes à sociedade da época, há cerca de 150 anos atrás. O exemplo é comum entre pesquisadores que vêm nestas duas "revoluções- a Industrial e a da Comunicação - aspectos comuns e instrutivos. Assim como ainda não temos idéia do que o futuro nos reserva com a Internet, não se imaginava que a industrialização trouxesse consigo tantas mudanças adjacentes, como o aumento populacional nos centros urbanos, por exemplo. A agricultura perdeu a força, mas nem por isso desapareceu.

Eletricidade, máquina a vapor e organização científica, estes são os principais pontos que o sociólogo Domenico de Masi acrescenta à razão no advento da industrialização. Aliás, a versão da Revolução Industrial nos livros escolares é uma narrativa de inventores e invenções: James Watt, Eli Whitney, Tomas Edison. Mas a idéia mais importante foi o acúmulo de capital. Essas primeiras fábricas prosperaram não por serem superiores às oficinas dos artesãos em termos do que produziam ou da eficiência com que trabalhavam - ou seja, produção por hora - mas porque os obstinados proprietários das fábricas pagavam menos pelo trabalho do que os artesãos-proprietários teriam pagado a si mesmos e embolsavam a diferença. Assim, eles acumulavam capital para investir em expansão, ao mesmo tempo em que as melhorias em transporte - estradas pavimentadas, ferrovias, barcos a vapor - tornaram factível a produção de bens que seriam consumidos por clientes distantes, não apenas pelos vizi-

¹⁶(15 - Levy, 1995 : 24 cit Laruccia. 2000 :3)

nhos. A Revolução Industrial acabou ocasionando a enorme expansão da classe média e elevou o padrão de vida de todos, porém, inicialmente, na verdade ela aumentou mais ainda a lacuna já grande entre pobres e ricos, da mesma forma que a hoje chamada Revolução da Informação está fazendo hoje.

A revolução industrial nascida em meio ao séc XVIII confiou à razão humana a resolução dos problemas, contrapondo tudo aquilo em que se acreditava até então. E como o enfoque que damos aqui diz respeito à comunicação, nesse processo pode ser notado o seu nascimento como necessidade organizacional, o que enveredou, posteriormente, para um carácter de estratégia buscando melhor atender ao público consumidor.

Domenico de Masi (2000) caracteriza a sociedade industrial através do advento de um outro ponto bastante importante surgido com esta revolução: a burguesia. Sob o alicerce do colonialismo, o qual gerou grande riqueza aos países hegemônicos Espanha, Portugal, Inglaterra e Holanda - esta nova classe social passa a ter acesso às "salas de comando". As revoluções burguesas deram a oportunidade de que novos cérebros tomassem a frente de diversas nações.

“O homem descobre que grande parte dos problemas tradicionalmente resolvida de modo religioso ou fatalista pode, ao contrário, ser administrados racionalmente: seja o medo do temporal e do raio, seja a carestia, seja a ditadura. É neste ponto que se impõe o cruzamento entre desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento organizacional e desenvolvimento pedagógico. Porque cada progresso tecnológico é acompanhado da necessidade de ser transmitido,

através do ensino, às gerações futuras. A Mesopotâmia tinha inventado a escola para as elites, a sociedade industrial inventa a escolarização e o consumo de massa”.(Masi, 2000:17)

A questão aqui é a necessidade desta nova classe dominante em produzir cada vez mais uma quantidade de bens materiais suficientes a atender a própria demanda. Hoje caracterizamos este movimento através da analogia aos "novos ricos" ou "emergentes". Assim era a burguesia da época, gente que não possuía dinheiro em demasia tão pouca cultura própria e, por isso, espelhava-se na aristocracia, pois queriam viver mais comodamente ostentando o próprio status de "classe média recém-nascida".

Michael Thonet, um fabricante de móveis do séc. XIX que teve visão empreendedora suficiente para unir pontos básicos desta sociedade: visão unitária do produto, do mercado e da produção.

Chamado a trabalhar para o príncipe de Viena, Lienchtenstein, ele identifica a nascente burguesia vienense e oferece exatamente aquilo a que ela aspira. Cria móveis similares aos aristocráticos, construídos sob medida, baratos, práticos, facilmente montáveis e, logo - eis a novidade - vendáveis a partir de um catálogo. Em síntese, cria um estilo, um marketing e um novo modo de produção em série. O catálogo era infinito: 14 mil objetos diversos, cada um acompanhado de preço e medidas.

Masi (2000) identifica aqui a criação de uma das primeiras leis ditada pela indústria: a standardização. Thonet descobre que, ao invés de se fabricar cem cadeiras diferentes, é muito mais lucrativo fazê-las iguais: o desperdício é menor, a produção é mais rápida

e a menor custo. Um ciclo contínuo: métodos estandardizados para fazer produtos estandardizados, vendidos a preços estandardizados.

A racionalização imposta pela indústria consistia na programação da produção através da criação de linhas de montagem e, segundo as leis ditadas por ela, grande parte escritas e aperfeiçoadas por Taylor¹⁷, defendem que a fabricação do produto em série é mais lucrativo. A economia é então completamente reestruturada, da planificação à produção e às vendas.

Uma das características da sociedade industrial “clássica” era o seu mercado. Nele a oferta era muito inferior à procura. O modelo industrial era orientado para o produto, ou seja, a empresa produz bens e valores depois os impunha à sociedade.

O consumidor desta sociedade, até então deslumbrado com a personalização dos produtos, adquire, como denominado por Mais (2000), um gosto “standard”. Ford em muito contribuiu para isso quando, em 1908 lança o seu Modelo T, um automóvel preto, sucesso de vendas entre os aristocratas, graças ao slogan: “Os americanos podem escolher carros de qualquer cor. Desde que sejam pretos”. Nasce a massificação do gosto sem contestação.

As teorias sociais possuem posições diferentes frente ao conflito, a transição de sistemas de trabalho, produção, além de fatores propriamente sociais, como o comportamento e a divisão (ou ascensão) de classes levam à defesa sob prismas diferentes.

A percepção de mudanças na estrutura so-

¹⁷ Frederick Winslow Tavior era engenheiro industrial a fundou a chamada “Administração Científica”. Para Taylor, concepção e execução não podiam ser desempenhados pela mesma pessoa dentro da empresa.

cial é atribuída, primeiramente, aos estudiosos, os quais partem da observação de aspectos singulares de transformação. Dois marcos são observados tendo a indústria como referência: o surgimento da “sociedade industrial”, por volta de 1850, e em 1950, o nascimento da “sociedade pós-industrial” quando Bell e Touraine baseiam teorias desse que seria um novo sistema global.

Sobre as formas grotescas de racionalização da produção, Taylor é categórico quando afirma que cada trabalhador “deve” repetir por várias (milhares) de vezes por dia, um só gesto nas linhas de montagem.

Em 1936, Charles Chaplin ironiza tal formato no filme “Tempos Modernos”, onde é engolido por engrenagens gigantes devido ao fato de não ter tido a “capacidade” de manter a velocidade ao apertar os parafusos que lhe cabiam.

A imagem símbolo do capitalismo, apontado por Marcos Dantas (1996) como uma fábrica esfumaçada onde o trabalho parecia indissociável daquela do operário chapliniano de macacão azul parecia, para o autor, uma forte confirmação do “rigoroso trabalho de Marx”, o qual parecia ter ficado sem seqüência na análise do processo de produção:

“Como as questões teóricas tinham sido brilhantemente desenvolvidas e o movimento geral da produção confirmava algumas das previsões [de Marx], parecia desnecessário retomar estudos empíricos. No máximo, vigorou a assertiva de que o capitalismo analisado por Marx, continuava praticamente o mesmo. Os desdobramentos materiais na sua evolução histórica não teriam alterado uma linha do que tinha sido descrito na Seção

4 de O capital. A matriz constitutiva era tomada como imutável e a análise crítica foi dirigida para outras dimensões do sistema (...). A esquerda clássica tinha como horizonte próximo o colapso macroestrutural do capitalismo, ignorando a criatividade e a capacidade empresarial de agenciar a produção sob formas mutantes". (Cattani, 1995 : 18 cit Dantas : 29)

Dantas (1996) arrisca acrescentar que o "pouco caso" da esquerda clássica também tenha sido alheio às dimensões produtivas gerais da indústria da informação que crescia paralelamente aos complexos metalúrgicos tayloristas e fordistas.

Tido as tecnologias de informação da época (telégrafo, rádio, cinema, entre outros) foi desconsiderada a hipótese que estas podiam, não só gerar empregos cada vez mais qualificados, como fomentar uma indústria de bens de capital tecnologicamente sofisticada. Acrescido às técnicas encontrase ainda o fato de funcionar como formadores de hábitos de consumo necessários à expansão de uma produção capitalista material crescentemente mediatizada.

Quem estuda a história da comunicação para entender a sua utilização como formadora de imagem nas organizações institucionais chega ao século passado e vê o quanto foram escassas as formulações e intervenções dos socialistas e dos movimentos democráticos nessas questões. Salvo estudos feitos pela Escola de Frankfurt, desde a década de '30. Porém, conforme afirmado por Dantas (1996), não passavam de estudos acadêmicos ineficazes na prática política coerente e eficaz.

Continuando com Dantas (1996), este

afirma que Marx em seu livro "O Capital", não faz citação ou sequer tece explicações detalhadas sobre o que seria a função social das comunicações e seu papel social como força produtiva. Como explica:

" O fato Marx ter baseado sua análise da acumulação capitalista na apropriação da mais-valia da força de trabalho simples obscureceu a importância, ou o valor, que o capital sempre deu à informação. Já no século XIII, os banqueiros e grandes comerciantes sustentavam redatores profissionais nas diferentes capitais e mediterrâneas para que, periodicamente, lhes enviassem relatórios sobre fatos políticos, bélicos ou comerciais que pudessem afetar os negócios. Nesses relatórios encontra-se a origem remota deste moderno jornalismo" (1996:34)

Mattelart (1999) reafirma e insinua o embrião da comunicação empresarial como presente na Era Industrial, pois com os novos paradigmas de trabalho e organização social trazidos pela industrialização, nascia a necessidade de gestão da multidão humana. Atrelado a isso, a Revolução Industrial funde-se com o desenvolvimento das primeiras concepções de uma ciência da comunicação. Como citado pelo autor: "A comunicação contribuiu para a organização do trabalho coletivo no interior da fábrica e na estruturação dos espaços econômicos" (1999 :12)

Dantas (1996) atenta, ainda, ao desinteresse notado pelas principais correntes da economia e da sociologia do século XX quanto ao assunto. Realmente, os poucos estudos não influenciaram as proposições políticas de então, em especial as de cunho revo-

lucionário que, calcadas na crença da "quebra do capitalismo", nunca chegaram a assistir a tal "revolução do proletariado fabril". Tudo foi remetido para a superestrutura"

A lógica apresentada pelo autor para demonstrar a introdução da informação (ou mérito) dentro da indústria capitalista fundamenta-se na saída do homem da fábrica não pelo merecimento, mas expulso pela mecanização das linhas de montagem.

“a medida em que a produção material imediata se mecanizava e se automatizava, o trabalho vivo se distanciava da produção direta; o conhecimento objetivado por aquele trabalho incorporava-se na produção direta como ‘trabalho morto’, congelado nas formas e movimentos dos sistemas de maquinaria. Desde então, o que a grande maioria das pessoas vem produzindo em seu trabalho é ‘informação social’. Registrada em patentes de produtos ou processos; comunicada em relatórios, protótipos, desenhos, painéis de controle de máquinas(...) posta nas muitas formas através das quais possa ser socialmente gerada, registrada e comunicada, a informação tornou-se objeto imediato de trabalho na maioria dos indivíduos” (1996:30)

Seguindo o seu raciocínio, a evolução do uso do conhecimento empresarial, por exemplo, traduz-se no executivo que passa a basear-se em cálculos financeiros para mensuração dos resultados de seus planos de produção material, por exemplo. É a racionalização dos meios de produção, e o meio encontrado para o processamento da informação dos meios produtivos.

Ainda usando de Marx, onde “a produção é imediatamente consumo e consumo é imediatamente produção”¹⁸, sua idéia de “oficina” - esta compartilhada com Smith - cai por terra quando a sociedade passa a se organizar, tanto para produzir quanto para consumir bens materiais mais distantes das necessidades humanas básicas (comer, dormir, vestir-se).

Traduzindo o pensamento de Dantas (1996), a palavra “consumo” está subtendida e passa a fazer parte do cotidiano do “indivíduo social”, o qual é adestrado para se incorporar a uma rotina produtiva qualquer e, ao mesmo tempo, ser construído para desejar usar o produto que, socialmente, ajudou a fabricar.

“Em seu desenvolvimento recente, o capitalismo transformou o processo de produção cultural. A produção cultural tornou-se crescentemente indistinguível da produção industrial, e as indústrias culturais tornaram-se locus de grande expansão e alta lucratividade”¹⁹

Daniel Bell (1973) apresenta a tese afirmativa de que “no decorrer dos próximos 30 ou 50 anos” surgiria a chamada “Sociedade Pós-industrial” com nuances a depender das diferentes configurações políticas e culturais. Dessa forma, todas as tese/autores aqui apresentados são unânimes na prerrogativa de que o Estado, como também a cultura, em muito influenciaram, junto à indústria, na mudança das estruturas sociais que, acrescida à importância da economia em transformação e o papel do conhecimento teórico determinaram a mudança e seu ritmo.

¹⁸(Marx, 1974 : 115)

¹⁹(Schiller, 1996: 77 cit. Dantas, 1996: 31)

Masi (2000) defende o surgimento da sociedade pós-industrial em sua teoria do ócio criativo, onde o futuro pertence a quem deixar de pensar no trabalho como obrigação, vislumbrando a necessidade de se “aprender trabalhando” ou, em outras palavras, apostar na congruência entre trabalho, tempo livre e estudo, este contínuo. O conceito de ócio no trabalho do autor deve ser entendido de acordo com o real sentido da palavra, e Masi (2000) faz uma alusão ao sentido empregado quando volta à Grécia e cita os estudiosos, responsáveis pelas expressões mentais a exemplo da política e da filosofia, como ociosos, já que a tarefa de “suar” cabia às classes menos favorecidas, responsáveis pelo trabalho braçal. Ócio aqui não possui o mesmo sentido negativo que comumente empregamos. A ver:

“... o ócio criativo não é ficar parado com o corpo, ou uma ação corporal não obrigatória. O ócio criativo é aquela trabalhadeira mental que acontece até quando estamos fisicamente parados, ou mesmo quando dormimos à noite. Ociar não significa não pensar. Significa não pensar regras obrigatórias, não ser assediado pelo cronômetro, não obedecer aos percursos da racionalidade e todas aquelas coisas que Ford e Taylor tinham inventado para bitolar o trabalho executivo e torná-lo eficiente” (2000:223)

Bell (1973) reafirma:

“A sociedade industrial organiza-se em torno do eixo da produção e da maquinaria, para a fabricação de bens; a sociedade pré-industrial fica na dependência da força bruta de trabalho e da extração

das matérias primas da natureza. Em seu ritmo de vida e organização do trabalho, a sociedade industrial é a característica que define a estrutura social - isto é, a economia, o sistema ocupacional e sistema de estratificação - da moderna sociedade ocidental. A estrutura social, tal como eu a defino, distingue-se analiticamente das duas outras dimensões da sociedade: a forma de governo e a cultura” (1973:10)

Cabe citar que Bell (1973) identificou cinco “princípios axiais” desta nova sociedade. Em primeiro lugar, a passagem de bens à produção de serviços. Em segundo, a crescente importância da classe de profissionais liberais e técnicos, em relação à classe operária. Em terceiro, o papel central do saber teórico. Em quarto lugar, o problema relativo à gestão do desenvolvimento técnico (a tecnologia tomou-se tão poderosa e importante, que não pode mais ser administrada por indivíduos isolados e, em alguns casos-limite, nem mesmo um só Estado). Em quinto, a criação de uma nova tecnologia intelectual, ou seja, o advento das máquinas inteligentes, que são capazes de substituir o homem não só nas funções que requerem esforço físico, mas também nas que exigem um esforço intelectual.

Baseado nas observações empíricas de Bell (1973), para o qual, já em 1956 o número de trabalhadores do setor terciário, isto é, o setor que oferece serviços, superou a soma do número de trabalhadores do setor industrial e agrícola, Mais (2000) profetiza a decadência contínua do trabalho (aqui visto sob a ótica industrial, ou seja, mecanizada) e no aumento da dedicação ao que ele denomina “ócio criativo”. Assim sendo, foca seu

trabalho numa dupla passagem da espécie humana com a atividade física dando lugar à intelectual e o trabalho repetitivo ao criativo. *“Essas duas trajetórias conotam a passagem de uma sociedade que foi chamada de ‘industrial’ a uma sociedade nova. Eu, por comodidade, a chamo de ‘pós-industrial’”* (2000:14)

Sociedade moderna e industrial se fundem no paradigma da “racionalização” de Touraine (1997). Para o autor elas são contemporâneas e possuem as mesmas características do ponto de vista da sociedade. Nela, o mérito da racionalidade deve-se a três fatores: a empresa, nação e a consciência nacional, além do aumento crescente da demanda do consumo. Dessa forma, replica que os cinco pontos axiais de Bell (convergem num só: a nossa sociedade distingue-se pela sua necessidade e capacidade de projetar o próprio futuro.

“A idéia da modernidade, na sua forma mais ambiciosa, foi a afirmação de que o homem é o que ele faz, e que, portanto, deve existir uma correspondência cada vez mais estreita entre produção, tornada mais eficaz pela ciência, a tecnologia ou a administração, a organização da sociedade, regulada pela lei e vida social, animada pelo interesse, mas também pela vontade de se liberar de todas as opressões” (1997:9)

O consumidor vislumbrado por Touraine (1997) já não busca apenas o básico à sobrevivência, ele passa a adequar os produtos à sua personalidade, satisfazendo suas necessidades menos elementares, o que fundamenta a crescente preocupação existente por parte da empresa - a satisfazer os seus "caprichos".

Nesse enfoque, a comunicação empresarial supre as necessidades de informação acerca de produtos e serviços oferecidos pelas empresas, independentemente do porte em que se apresentam.

O papel da empresa, em um primeiro período onde se valorizava o capital, e não a associação entre técnica e atividade econômica, era diminuto e tratava, principalmente, dos ciclos econômicos. Apenas nas décadas de 50 e 60, autores como Peter Drucker passam a atentar para o planejamento da circulação de informações, idéias, mercadorias e homens, apresentando a empresa como sendo a moldura concreta da modernização. Mesmo assim, passada a Segunda Guerra Mundial e introduzidos os primeiros modelos de gestão e apogeu da indústria americana, a empresa ainda não era foco.

Hoje, o componente puramente físico deu lugar ao conhecimento, porém a indústria não perde força, ela apenas atribui novos valores à sua produção, sai o operário e entra a mecanização das linhas de produção. Teoricamente o homem é substituído, e polêmicas à parte, seu lugar está reservado na gestão do conhecimento. Bill Gates desenvolve o tema em seu primeiro livro, onde afirma que o papel do computador nas empresas não é o de substituir o homem, mas o de obrigá-lo a pensar.

Os postos de trabalho eram considerados os principais pontos de intervenção e a didática de gerenciamento trata de organizações, não mais de empresas. Surgidos os tecnocratas - agentes de conhecimento técnico que intervinham racionalizando e organizando a produção - emerge também a classe operária. É a separação entre a concepção e a execução de um único produto, opondo o trabalho operário ao lucro capitalista.

O sindicalismo de ação direta (revolucionário) ganhou força de movimento social, além de uma luta política entre o capitalismo e o socialismo. Paralelo a este movimento, e fundamentado nas idéias marxistas, foi muito difundido um ponto de vista caracterizando as crises do capitalismo, em especial nos anos 30, como sendo a prova final de que o sistema havia definhado toda seu potencial de crescimento econômico. As conseqüências seriam a estagnação ou a suposta afirmação de um levante social onde seria instalado, definitivamente, o socialismo.²⁰

É notado que os sistemas econômicos estavam ligados a movimentos sociais, mas a realidade não mais condiz. As empresas hoje passaram a representar um membro econômico autônomo. Isenta da relação com as classes - operária e capitalista - ela aparece como unidade estratégica no mercado internacional através da utilização de novas tecnologias.

Baseado na cerne do “novo mundo” movimentado por ondas, estas baseadas na análise do desenvolvimento tecnológico, Alvin Toffler (1995) em seu livro “A Terceira Onda” contrapõe-se à massificação precedente determinada pelas máquinas.

Durante a década de 80, as teorias de Toffler (1995) identificaram um termo bastante característico desta sociedade “pós-industrial”: a subjetividade. O fenômeno é complexo e traduz uma total autonomia de julgamento, a qual me permite a escolha baseada em minhas necessidades e recursos, independente do fato de pertencer a um grupo.

O próprio desenvolvimento da tecnologia

permitiu, de certa forma, a segmentação do consumo, dos públicos, das classes. Afinal, as máquinas da cadela de montagem que Ford possuía em sua fábrica eram tão rígidas, que não permitiam a fabricação de modelos azuis, amarelos ou vermelhos. Trocar pulverizadores e pincéis a cada modelo construído encareceria em muito o veículo.

Os modismos perderam a força e tornaram-se prejudiciais às vendas, a diversidade de modelos, cores e padrões rege as vendas. A escolha torna-se infinita e cada um pode cultivar a sua própria subjetividade, de acordo com sua cultura e gosto. A este tipo de produção Toffler denomina “Marketing Oriented”, ou orientado para o mercado.

Toffler (1995) fala da “desmassificação” da mídia. Um processo que a informática leva às últimas conseqüências: com o computador e a Internet o acesso à informação toma-se irrestrito. Munidos de informação a hierarquia de quem possui mais ou menos diminui, a regra passa a ser quem melhor sabe adequar todo o conhecimento à sua realidade e necessidade.

Um outro aspecto de nossa sociedade observado pelo autor é o “ambiente inteligente”, ou seja, a massa de memória que passamos a ter graças à capacidade dos computadores em armazenar dados. Por fim, aborda a possibilidade de se trabalhar em casa, isto é, o retorno ao lar, graças ao teletrabalho. Dedicar um capítulo inteiro à família do futuro, na qual as relações entre as pessoas, em vez de físicas, serão primordialmente eletrônicas.

²⁰Bottomore. Tom e Outhwait, William. Dicionário do Pensamento Social do século XX. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1996. pg 146.

5 Era da Informação

A Era Industrial cedeu lugar à Era da Informação, evidenciada pelo conjunto de tecnologias resultantes do uso simultâneo e integrado de informática e telecomunicações, o que se têm chamado tecnologia da informação, ou TI, como abreviado pelos estudiosos da área. Protagonizada pela Internet, onde as fontes de riqueza deixam de ser físicas e a informação, intangível, passa a desempenhar o papel de produto no fluxo de compra e venda, as TI's têm contribuído de forma significativa na implementação das políticas empresarias.

A imagem clássica do trabalho no século XX está associada à transformação da natureza através do músculo humano. A introdução do computador no ambiente de trabalho passa a permitir a manipulação eletrônica deste “músculo”. A perda da experiência direta com a tarefa realizada torna mais difícil para as pessoas exercer julgamento sobre ela. A imaginação torna-se mais importante que o julgamento baseado na experiência, o que desafia os procedimentos “industriais”.

Autores contemporâneos a tais mudanças, a exemplo de Graeml (2000) que defende que, com a chegada destas novas tecnologias a questão da interação social também é afetada, pois os recursos passam a ser centrados nos sistemas de informação e o próprio computador torna-se o foco da interação do indivíduo.

”O computador elimina os benefícios e os problemas ligados ao relacionamento entre supervisor e o trabalhador. O relacionamento interpessoal pode tornar-se menos importante para supervisão que o acesso à informação sobre qualidade

e quantidade do desempenho do empregado. O fato de as pessoas estarem conscientes da supervisão remota pode, contudo, transformar-se em um agente inibidor de risco, ou seja, quanto maior o controle do sistema de informação, menos estímulo à iniciativa é fornecido ao trabalhador” (2000:39)

Eis uma contradição que leva ao desafio da superação para o futuro, pois tais sistemas de informação têm, como prioridade a maior criatividade e independência na execução de tarefas. Aumentos de produtividade devidos ao acúmulo de conhecimento são mais visíveis quando os indivíduos submetidos às novas políticas de gestão exercem atividades nas quais eles podem tomar decisões.

O autor ainda faz duas importantes considerações. A primeira sobre a necessidade de no ambiente organizacional, as pessoas serem educadas a perceber que a empresa passa a esperar delas uma conduta valorizada diferente da anterior. Assim, agilidade e competitividade vão além dos níveis hierárquicos, permitindo que as informações fluam mais rapidamente e, em contrapartida, exigindo atitudes de maior responsabilidade. O segundo alerta é de que, tendo os trabalhadores a consciência para tomar boas decisões e participando delas, os executivos passam de controladores a conselheiros, e os gerentes intermediários tendem a desaparecer nos organogramas das empresas, fazendo com que as pirâmides hierárquicas mudem radicalmente de formato.

É notada a constante presença nas bancas de jornais de publicações especializadas em gestão empresarial. Muita preocupação por parte dos editores e crescente participação de notas na seção “cartas” destas revistas

mostra a grande quantidade de dúvidas sobre termos como “Gestão do Conhecimento” e “Capital Intelectual”. Da mesma forma, o que caracteriza o atraso de muitas empresas na implantação de políticas de comunicação interna através das tecnologias de informação é justamente a confusão que as diretorias fazem com os dois termos dando-lhes o mesmo significado. O que deve ser entendido é que os termos são dependentes: um proporciona ganho, o outro viabiliza, nesta ordem. Em consequência, seu esforço para aumentar a lucratividade da informação concentra-se em cortar custos da tecnologia da informação.

“Seria muito mais eficaz focar-se em aumentar a produtividade do gerenciamento da informação, que é algo bastante amplo, envolvendo todas as atividades de alocação, simplificação ou redução de custos de processos de informação, ou atividades que aumentam a eficácia e qualidade, independentemente de os processos envolverem TI.” (2000 : 36)

Isso inclui a coordenação de fornecedores, funcionários e clientes em tarefas de gerenciamento, treinamento, aconselhamento, coordenação, registro e relatórios tarefas essas que não estão diretamente relacionadas com a produção ou entrega de produtos ou serviços ao consumidor.

Com o banimento definitivo dos preceitos tayloristas²¹ e com o estímulo para que todos participem da tomada de decisões,

²¹Stewart faz uma ressalva quanto ao taylorismo: “A essência do taylorismo não é apenas o trabalho duro, a repetição constante e descrições de cargos limitadas. O talento de Taylor foi estimular a aplicação do conhecimento e não só do chicote pela gerência: aplicar capacidade intelectual ao trabalho

desde que relacionadas com suas atividades, desenvolvem-se novos tipos de estruturas, muito mais ágeis, graças à eficiência do fluxo de informações dentro da empresa. Tal estrutura, mais democrática e dignificante, por valorizar o cérebro e não os músculos dos trabalhadores, torna-se possível com a utilização da TI para automatizar processos de produção, manipulando e gerenciando informações.

Justamente por muitas dessas atividades não estarem intrinsecamente ligadas ao produto ou serviço, normalmente o gerenciamento de informação é considerado como despesa e não como custo pelas empresas, o que torna sua justificativa muito mais difícil, por parecer, à primeira vista, um gasto improdutivo.

Graeml (2000) afirma:

“informática já não é apenas um centro de dados para processar transações, manter o registro dos estoques e emitir folha de pagamento. A TI passou a ser o quarto principal recurso disponível para os executivos, depois das pessoas, do capital e das máquinas” (2000:20)

Baseado nas teorias de Hammel (1995), o qual prega a idéia de que os esforços devem ser concentrados nas competências centrais, “vivemos em um mundo descontínuo-um mundo no qual a digitalização, a desregulamentação e a globalização estão mudando profundamente o cenário industrial”.

complexo e encontrar formas de melhor executá-lo de forma mais simples, mais fácil e melhor. Hoje está na moda desprezar Taylor, mas é importante lembrar que a Administração Científica foi um grande avanço, não apenas em termos de produtividade, mas também em termos de dignidade do trabalho” (1998 : 45)

Os principais projetos de comunicação de sucesso implantados nas empresas surgiram baseados na capacidade de implementar mudanças incrementais, tais como a melhoria contínua de seus profissionais de comunicação e departamentos de assessoria interna. Embora estes fatores sejam imprescindíveis, não é suficiente em épocas de mudanças radicais. A exemplo do Portas Abertas (ver capítulo 3), da Rhodia, sua implementação dependeu do envolvimento de toda a empresa, a começar da diretoria primeiro alvo do case. Nesses casos, toda a estratégia das empresas precisa ser revista, para que ela não seja vítima de seu próprio sucesso.

Em um estudo recente sobre os sistemas de comunicação e a sua relação direta com as estratégias corporativas permitiram a Graeml (2000) afirmações como:

“A tecnologia por si só não vale de nada para o negócio. O que importa é como a informação gerada por ela é capaz de proporcionar melhor atendimento às necessidades de seus clientes. São os novos produtos e serviços, ou o valor agregado a eles e aos processos de negócios afetados pela TI, que garantem o retorno do investimento para a empresa. Todavia, esses benefícios podem ser bastante intangíveis e, portanto, de difícil mensuração e avaliação” (2000:24)

Graeml (2000) atesta a singularidade das mudanças ocorridas até a década de 70, as quais se apresentavam de forma contundente, “indicadas por sinais fortes”. Hoje - ao contrário do que se imagina - graças à quantidade de informação disponível, os sinais tornaram-se cada vez mais fracos, o que representa perigo para as empresas que,

alheias às tais transformações, baseiam-se no passado para o planejamento do futuro. *“Prever, lançando mão da experiência acumulada, mas consciente de que o futuro repete cada vez menos o passado, passa a ser uma condição de sobrevivência das empresas”* (2000:19)

Adequar-se às atuais necessidades do mercado pode levar tempo e ser difícil para alguns. Apenas citando um exemplo colocado por Masi (2000) em seu “ócio criativo” os peixinhos vermelhos, depois de meses num aquário, repetem o mesmo movimento circular por algum tempo quando são soltos no mar. Da mesma forma é visto o ser humano que, após ter trabalhado por duzentos anos dentro de uma fábrica, age como se ainda estivesse ali, não saem nem mesmo quando a parede de vidro não existe mais.

Hoje as empresas não vendem apenas “coisas”, elas comercializam know-how e projetos de desenvolvimento nos mais diversos setores. Partindo do princípio de que o trabalho humano era visto apenas como um ingrediente na geração de riquezas materiais, trabalho este mecânico, na Era da Informação a riqueza passa a ser produto do conhecimento, e deste mesmo homem.

O conhecimento tornou-se um recurso proeminente, pois a matéria prima não é mais tão importante quanto a maneira de melhor adequá-la. Recursos naturais abundantes e a tecnologia compartilhada são comuns às empresas e estar à frente significa agora possuir a perspicácia da pronta reação às mudanças do mercado antes da concorrência.

A cultura da economia da informação e da Era do Conhecimento altera a natureza do comércio e a tarefa da gerência nas empresas do século XXI que passam a preocupar-se mais com a estímulo de seu capital in-

telectual, armazenando-o e adequando-o às suas necessidades. Eis uma tarefa realmente importante, pois a partir do conhecimento acumulado na transações com fornecedores e clientes, por exemplo, a organização de tarefas e prioridades geram eficiência ao negócio. Na lógica do conhecimento, e aplicando-o à realidade do empresariado, onde a comunicação, como já citado, ainda é mal aproveitada, o seu uso mostra, como necessidade e primeiros efeitos de mudança, melhorar o que já existe, fazer algo mais rápido, melhor e mais barato ou em maior quantidade. Desta forma, a formulação e implementação de estratégias, compartilhando a observação com outros autores, Laruccia (2000) enfatiza a necessidade do comprometimento dos executivos em possuir uma visão clara de sua organização e das providências a serem tomadas para que seu destino seja alcançado comunicando adequadamente à todos os funcionários:

“As estratégias para as organizações da era da informação não podem ser mais tão lineares e rígidas como tio passado. Os altos executivos precisam dar e receber contentemente feedback instantâneo sobre o impacto das estratégias em ambientes mais competitivos e turbulentos, isto é, complexos como o atual”²²

Atentamos, pois para a descentralização dos poderes de decisão dentro da empresa. Funcionários bem informados são corresponsáveis pelas decisões e voz ativa nelas. XAVIER 2000, em entrevista, traz então uma

²²Sua monografia “Estratégias Organizacionais na era da informação” está disponível no endereço: <http://mlarucci.tripod.com/artigo-7.htm>

nova teoria, a de Biocomunicação, onde, partindo da necessidade de emergência nas decisões dentro das empresas, o autor baseia-se nos mais arrojados conceitos de administração e trata a empresa como organismo biológico criando um processo de comunicação com foco nas pessoas.

“Nos ecossistemas naturais as informações fluem de forma instantânea, com precisão e autonomia, garantindo a sustentação e a multiplicação da vida. Do código genético ao canto dos pássaros, milhões de mensagens alimentam o fio da evolução. Na empresa biológica, informação também é energia que dá vida aos processos e ações, é a base dos acertos e, geralmente, a causa dos insucessos, quando ausente ou incorreta”

Em seu trabalho inédito, estão percepções e soluções que procuram implantar processos comunicacionais criativos, visando superar as dificuldades dos sistemas convencionais que valorizam as máquinas, os suportes tecnológicos e esquecem que são os seres humanos que fazem acontecer. XAVIER (2000) esclarece:

“Na era da informação, o cérebro e comportamento humanos ganham relevância ainda maior, pois só a mente humana é capaz de gerar e processar conhecimento. A transmissão de informação e conhecimento dependem diretamente do papel das pessoas. Portanto, é imprescindível criar novos processos de comunicação que contemplem essas percepções. Os sistemas convencionais privilegiam os dados”

No ponto de vista industrial, existia uma divisão clara entre o profissionalismo dos chefes e o de seus subalternos. O engenheiro Taylor e o engenheiro Ford tinham como dependentes diretos esquadrões de operários analfabetos. Hoje, pelo contrário, graças ao conhecimento, o subalterno de um engenheiro é outro engenheiro, às vezes até mais atualizado e ágil.

Assim sendo, e utilizando a teoria centrada nos estudos de Masi (2000), onde o trabalho nada mais é que uma "inútil escravidão psicológica", damos ênfase à visão de Xavier (2000) sob outro prisma.

Na lógica do autor, se delegarmos às máquinas as atividades puramente executivas, aos homens caberá o desempenho criativo, flexível, intelectual e empreendedor que, pela sua própria natureza desembocam no estudo.

5.1 Gestão do Conhecimento

Funcionários criam e trocam informações com mais rapidez e num volume inuito maior do que se poderia imaginar no passado. Embora grande parte desse intercâmbio se faça sob a forma documental, meramente burocrática, há também uma grande troca de conhecimento informal ou tácito nas interações entre as pessoas.

Dentre as teorias administrativas dos anos 90, a Gestão do Conhecimento defende que a gestão pró-ativa baseada no conhecimento tornou-se recurso econômico importante para a competitividade das empresas e dos países. Independente do setor de atividade, as empresas tornam-se mais ou menos competitivas em função da utilização eficaz das tecnologias de comunicação, pois "bons" produtos precisam oferecer o maior

número de vantagens ao consumidor, ou não terão seu devido valor.

No trabalho "Gestão do Conhecimento: Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras", José Cláudio Cyrineu Terra (1999)²³, sustenta a hipótese de que, se no passado, localização privilegiada, acesso a mão de obra barata, recursos naturais abundantes e capital financeiro eram determinantes para o bom desenvolvimento da empresa, hoje a situação é bem diferente e se baseia no melhor aproveitamento do conhecimento. "No final do século XIX, países ricos em recursos naturais, como Argentina e Chile, eram ricos, enquanto países sem aqueles recursos, como o Japão, estavam destinados a ser pobres". (Thurow, 1997: 27 cit. Terra: 08) O que não é verdade.

Na visão de Peter Drucker (2000), um grupo denominado "operários do conhecimento" vem substituindo em importância econômica os grupos sociais tradicionais, caracterizando-se como "o mais poderoso nas sociedades pós-industriais".

Fundamentalmente diferentes de qualquer outro grupo que tenha ocupado até então posição dominante, os "operários do conhecimento" moldam as características, os desafios e o perfil de uma nova sociedade, "a sociedade do conhecimento". Nesta nova sociedade o acesso ao trabalho, emprego, ascensão social se dá através da educação formal, e o conceito de instrução é redefinido como a habilidade de aprender como aprender, o que faz da escolaridade a instituição chave deste novo tempo. O autor então propõe questionamentos como "qual será o composto de

²³O trabalho de Terra está disponível no endereço <http://jurua.mv2net.com.br/terra/index.html>

conhecimento necessário para cada indivíduo?”, “o que é qualidade no que tange o aprender e o ensinar?” e assegura que tais perguntas deverão ser preocupações e temas políticos centrais nesta “sociedade do conhecimento”.

Peter Drucker (2000) não deixa de apontar os perigos desta nova sociedade. Para ele, a “sociedade do conhecimento” pode facilmente se transformar em um sistema onde os títulos são mais valorizados que a performance e a capacidade produtiva. Ou então, onde os conhecimentos práticos são super valorizados em detrimento da filosofia e da sabedoria. Outros desafios deste novo tempo são como dinamizar a produtividade dos “operários do conhecimento” e como lidar com a luta de classes entre estes e a maioria que produz de acordo com os moldes tradicionais.

Segundo o autor, nesta nova era, pela primeira vez na história, a liderança, o conhecimento e as oportunidades são democratizadas tanto para indivíduos como para organizações. Portanto, cada vez mais competitiva “a sociedade do conhecimento” não perdoa a improdutividade e exige mais que nunca aquisição e aplicação de novos conhecimentos. A força de trabalho será composta de especialistas capazes de apreender conhecimentos de outras áreas e aplicá-los à sua realidade.

Sobre o tema, declara Xavier (2000):

“É impossível separar os planos de comunicação das decisões estratégicas de qualquer empresa ou organização. Os comunicadores modernos não ficam mais passivos, aguardando que as decisões administrativas definam seus passos. Portanto, surgem espaços para pro-

*jetos de gestão de comunicação integrada à administração e negócios, envolvendo jornalismo, atendimento, desenvolvimento de produtos, marketing, publicidade, relações públicas, comunicação visual, internet, etc”.*²⁴

Mostrando como se dão as relações de trabalho dos “operários do conhecimento” o autor diz que estes tendem a produzir melhor em times e que, portanto, devem estar associados a uma organização. Caberá à força de trabalho entender a dinâmica dos times e aprender como se desligar de um grupo para automaticamente se ligar a outro onde sua especialidade esteja sendo requerida. À organização caberá diagnosticar habilidades e competências necessárias para realizar determinada tarefa, montando e organizando o time completamente eficiente.

O autor com isso enfatiza esta como uma sociedade de organizações que funcionam como ferramentas de trabalho e que cria uma relação de interdependência entre empregador e empregado. Nesta nova sociedade, a vantagem competitiva é conseguida através do gerenciamento do conhecimento, isto é, a capacidade de agrupar talentos que juntos reforçam as qualidades de cada indivíduo enquanto anula, através de uma performance ótima, suas fraquezas.

De certo, devemos nos ater não aos problemas ou desafios que a “sociedade do conhecimento” nos trará, mas sim, nas inúmeras oportunidades sociais criadas por ela.

Os ativos de conhecimento repousam em diferentes locais, como bases de conhecimento, banco de dados, arquivos e também nas cabeças das pessoas.

²⁴Palestra proferida durante o Congresso Nacional de Jornalistas, Salvador (BA), setembro de 2000

Tratando o assunto de forma mais objetiva, o que realmente importa é como este conhecimento é adquirido e como pode ser utilizado de maneira que venham a agregar valor suprindo as necessidades da empresa. Para tanto é preciso visualizar a empresa apenas em termos de conhecimento e fluxos de conhecimento, uma concepção bem diferente dos paradigmas da era industrial, pois a fábrica criava valor a partir de bens materiais, movimentando-os dos fornecedores para a fábrica, e dela para os consumidores. A agregação de valor se dava pela adição de recursos como energia e mão de obra.

É inegável que as empresas de hoje vem experimentando mudanças evolucionárias com mais rapidez e revolucionárias com mais frequência. A proliferação de SAC's²⁵ auxilia a empresa a traçar o perfil de seu consumidor, adequando-se às suas necessidades com o intuito de melhor atendê-lo. Isto tomou imperativo que as empresas gerenciem ativamente seu conhecimento. Num ambiente comercial relativamente estável, as pessoas tendem a tomar-se naturalmente mais proficientes, com o passar do tempo. De forma implícita, o conhecimento é absorvido e socializado dentro da companhia. Num ambiente deste, é seguro afirmar que há capacidade e conhecimento suficientes na empresa, ou que o aprendizado incremental acontece na velocidade certa para lidar com as contingências. O tempo, a lógica e a experiência resolvem a maioria dos problemas.

Algumas companhias chegam a negociar suas ações com valores até 900% acima de seu valor contábil. Por certo, analistas de mercado atribuirão esta nova realidade à lucratividade ou a um impressionante recorde

²⁵Serviços de Atendimento ao Consumidor

de crescimento, que gera uma forte expectativa de lucro.

Sob uma ótica diferenciada, esta situação poderia ser atribuída a ativos invisíveis, ou intangíveis. Em muitas companhias, a importância de seus ativos intangíveis supera a de seus ativos contábeis. Mas ainda, a relação de valor entre ativos intangíveis e os ativos contábeis tem se tornado cada vez maior.

A dimensão do problema é entendida com facilidade se observarmos que a informação detida por uma empresa, ou melhor, colocado, o conjunto de seus conhecimentos, vem crescendo exponencialmente.

Um modelo bastante difundido são as reuniões produzidas informalmente entre os funcionários de uma empresa, ou mesmo entre aqueles que trabalham num mesmo ramo. Em visita às instalações do UOL²⁶ pode ser constatado o clima de descontração e interatividade entre os funcionários. Apesar da montanha de computadores, o modelo "cubículo", onde cada profissional faz o seu trabalho em separado, há muito foi abolido. Manchetes e legendas são feitas em conjunto e cabe a cada jornalista a decisão de veiculação.

Cafés da manhã e happy-hours também são comumente organizados para melhor "entrosar" os profissionais e, por que não, gerir negócios entre empresas de áreas distintas. O portal Yahoo! reúne em um bar, sempre as quartas-feiras, seus empregados visando esta troca de experiências, soluções e idéias sobre os rumos e objetivos da empresa. Tudo muito descontraído.

Numa empresa tradicionalmente ameri-

²⁶Universo OnLine, portal de conteúdo do Grupo Folha, sediado em São Paulo. Visita realizada em abril de 2000

cana as cafeteiras eram o lugar mais propenso à troca de conhecimento “útil”. O que seria este conceito se aplicado virtualmente? As comunicações informais podem ser realçadas pelo uso das tecnologias de multimídia, como as telereuniões ou, chats e fóruns realizados aos montes na Internet.

Dentro do ambiente corporativista, isso é aplicado através das intranets, uma maneira de usar a tecnologia de forma criativa gerando a mais ampla e ágil “mídia para comunicação”

Gestão do conhecimento contém um importante ingrediente de gerenciamento, mas não leva a crer que é uma atividade ou disciplina que pertença exclusivamente aos gerentes. Sob este ponto de vista, seria possível definir gestão do conhecimento como o trabalho de gerenciar documentos e outros veículos de informação e de conhecimento, como o objetivo de facilitar a aprendizagem da organização.

Em uma primeira tentativa de definição prática, utilizamos o senso comum e adaptamos as definições de Xavier (2000) dizendo que o conhecimento um significado duplo. Em um primeiro instante associado ao conceito de um corpo de informações e que se constitui de fatos, opiniões, modelos e princípios, bem como pode estar baseado em estados de ignorância, entendimento e habilidade. Tal definição é, de alguma maneira, similar às distinções entre os conhecimentos explícitos e tácitos. O primeiro, caracterizado de forma codificada ou formal, podendo ser articulado através da linguagem e transmitido a indivíduos, e o segundo significando conhecimento pessoal enraizado na experiência individual, o que inclui crenças pessoais, perspectivas e valores. Assim, nós frequentemente encontramos uma ênfase na

"organização que aprende" e outras abordagens que reforçam a internalização da informação - pela experiência e pela ação - além da criação de novos conhecimentos através da interação.

5.2 O que vem a ser conhecimento?

A hierarquia de valores que leva ao conhecimento, como lógica colocada por Xavier (2000) segue o seguinte raciocínio:

Dados -> Informação -> Conhecimento

Desta forma, tendo o conhecimento no topo da escala, está caracterizada a necessidade do processamento de dados obtidos resultando em suporte para determinada ação. O conceito de conhecimento que adotamos é o de Jamil (2000), ou seja, uma informação processada de forma estratégica:

“informação mais valiosa e, conseqüentemente, mais difícil de gerenciar. É valiosa precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação. Conhecimento envolve a percepção sistematizada do que existe, o aprendizado do passado e de experiências semelhantes às nossas, a compreensão de funcionamento e aplicação de sistemas associados aos nossos objetivos e, finalmente, a criatividade pró-ativa”. (Jamil:20)²⁷

Na prática, a Gestão do Conhecimento inclui a identificação e o mapeamento de ati-

²⁷O material de estudo de George Jamil foi fornecido através de e-mail pelo próprio autor. Alguns de seus artigos podem ser consultados no endereço: <http://www.bhnet.com.br/~gljamil/artigos.html>

vos intelectuais (intangíveis) ligados à organização, a geração de novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição pelo mercado e tornar acessível grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível isso tudo, as denominadas ferramentas para gestão do conhecimento. Sendo assim, projetar resultados baseados em experiências passadas torna-se cada vez menos eficaz, tendo em vista as transformações e ritmo frenético com que as mudanças vêm acontecendo.

“Prever, lançando mão da experiência acululada, mas consciente de que o futuro repete cada vez menos o passado, passa a ser uma condição de sobrevivência das empresas. Quem fechar os olhos para as grandes transformações a sua volta, acreditando que o sucesso do passado vai assegurar posição confortável para sempre, ficará para trás” (Graeml, 2000:57)

5.3 Capital Intelectual

Se antigamente o trabalho na lavoura e também na manufatura era composto de tarefas repetitivas e pouco qualificadas, se um bom par de braços era suficiente para os melhores resultados, hoje a história é bem diferente. Hoje esse trabalhador precisa preencher alguns pré-requisitos intelectuais: de experiência e percepção da realidade à projeção de oportunidades futuras. É o capital intelectual.

Stewart (1998) defende o Capital Intelectual como sendo a “nova vantagem competitiva das empresas”. O termo não está ligado à idéia de um grupo de cientistas atuando de

maneira isolada aos ativos (propriedade, fábrica, equipamentos, capital), mesmo porque o conhecimento é intangível, “*Capital Intelectual constitui a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizado para gerar riqueza*” (1998 : 13)

A economia baseada no capital intelectual, onde as pessoas é que fazem a diferença nos negócios, o dinheiro real será feito pelas empresas que investirem nas pessoas, em educação e alta tecnologia. O investimento inicial vem, sem dúvida, através de melhores salários esse é o primeiro diferencial dos operários do conhecimento.

Relacionando números vemos que, nos Estados Unidos, desde 1969, quando a decadência da Era Industrial começou a ficar aparente, o diferencial de salário para pessoas instruídas aumentou em todos os setores, tanto para homens quanto para mulheres. Desde 1979, somente um grupo de homens norte-americanos conseguiu ganhos reais na remuneração salarial: os homens com formação universitária. Naquele ano, os homens com formação universitária conseguiram salários 49% acima dos homens que tinham apenas o segundo grau; 14 anos depois, em 1993, esse diferencial chegava a 80%. O fato de esse diferencial ter aumentado, apesar da oferta também ter aumentado, à medida que o percentual da força de trabalho que frequenta faculdade aumenta, é bastante significativo.²⁸

No Brasil a teoria está sendo implantada de forma tímida, seguindo o modelo americano, mas estudos já foram feitos no assunto. Os programas brasileiros de Treinamento e Desenvolvimento ainda deixam a desejar no

²⁸Dados fornecidos por Stewart (1998:43)

que se refere à criação de uma mentalidade efetivamente empresarial, que chegue ao dia-a-dia do executivo. XAVIER (2000) explica:

“Vivemos agora um momento de valorização do capital intelectual porque profissionais e organizações começam a reconhecer que, acima da tecnologia e das máquinas, está o potencial criativo, de inteligência do ser humano. Essa é a alavanca de tudo o que está acontecendo e do que ainda está por vir na área de Recursos Humanos e Gestão Empresarial”

Aplicando as tecnologias de informação e seu uso no gerenciamento do capital intelectual dentro das empresas, podemos notar que a interação é fundamental visto que oferece as ferramentas que permitem o armazenamento e a reutilização do conhecimento coletivo da corporação, além de facilitar a tomada de decisões mais rápidas e de melhor qualidade e contribuir para a redução de acúmulo e distribuição de papel.

Ao contrário do que se pensa, o capital intelectual não está contido apenas na “cabeça” dos funcionários (habilidades, cultura e história compartilhadas). Tal capital encontra-se também nas mentes de fornecedores, distribuidores e clientes, na forma de reconhecimento e confiança na marca da empresa, nas características incorporadas aos produtos ou serviços para facilitar o processo de decisão de compra, entre outros. Por tudo isso, as empresas começam a planejar e executar ações que fomentam o acúmulo de capital intelectual, ou capital do conhecimento, para melhorar sua vantagem competitiva.

Empresas não possuem capital intelectual, elas apenas compartilham desta propriedade com seus funcionários. Somente reconhecendo essa propriedade compartilhada é que

uma empresa pode gerenciar e lucrar com esses ativos.

“Para criar capital humano que possa utilizar, uma empresa precisa estimular o trabalho em equipe, comunidades e prática e outras formas sociais de aprendizado. O talento individual é ótimo, mas vai embora depois do expediente; as ‘estrelas’ da empresa, assim como as estrelas de cinema, precisam sere gerenciadas como negócios de risco que são”²⁹

Capital intelectual bem administrado é aquele bem distribuído e acessível a todos da empresa. Esta necessidade nasce com o nome (nada glorioso) de “banco de dados de conhecimento” que muito além de manuais e e-mails: são grandes iniciativas estratégicas, lideradas por executivos seniores, que esperam mudar a forma de operação de suas empresas. A análise desses bancos de dados mostra o que está em jogo e o que é possível, além de algumas formas pelas quais a tecnologia de rede pode apoiar planos muito práticos para o desenvolvimento de estoques de conhecimento compartilháveis.

6 Sociedade em Rede

Todos os esforços por compartilhar (e disseminar) informação e conhecimento na empresa, ou mesmo sobre a empresa, como visto nos capítulos anteriores, levam à idéia de rede. Partindo do seu conceito, visto que ela desempenha papel central na caracterização da sociedade na era da informação, vemos na definição de Castells (1999):

²⁹(Stewart, 1998:145)

“Rede é um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Concretamente, o que um nó é depende do tipo de redes concretas de que falamos (...) A topologia definida por redes determina que a distância (ou intensidade e frequência da interação) entre dois pontos (ou posições sociais) é menor (ou mais frequente, ou mais intensa), se ambos os pontos forem nós de uma rede do que se não pertencerem à mesma rede. Por sua vez, dentro de determinada rede, os fluxos não têm nenhuma distância, ou a mesma distância entre os nós” (1999:498)

Embora há a coincidência histórica entre concentração de novas tecnologias e a crise econômica da década de 70, sua sincronia foi muito próxima, e o ajuste tecnológico teria sido demasiadamente rápido e mecânico quando comparado ao que aprendemos com as lições da Revolução Industrial e de outros processos históricos de transformação tecnológica: caminhos seguidos pela indústria, economia e tecnologia são, apesar de relacionados, lentos e de interação descompassada

Castells (1999) afirma ainda que, embora não determine a tecnologia, a sociedade pode sufocar o seu desenvolvimento, principalmente por intermédio do Estado. Ou então, também principalmente pela intervenção estatal, a sociedade pode entrar em um processo acelerado de modernização tecnológica capaz de mudar o destino das economias, do poder militar e do bem-estar social em poucos anos.

Seu raciocínio, se aplicado ao Brasil, pode ser notado no desenvolvimento da Internet no país, o qual foi inicialmente limitado de-

vido à infra-estrutura telefônica.³⁰ Graças à privatização da Telebrás, as telecomunicações estão vivendo dias gloriosos. De acordo com a Agência Nacional de Telecomunicações, Anatel, em 1994, o Brasil tinha 8,4 telefones fixos para cada 100 habitantes. Em agosto de 99, com a Telebrás privatizada, o número já havia dobrado: 16 linhas para cada 100 habitantes, num total de 25,8 milhões de acessos fixos. A previsão é que haja 31 milhões de telefones fixos e 16 milhões de celulares até o final de 2000.³¹

Solow³² reafirma o papel do Estado quando afirma que, nos países sem estabilização monetária, será muito difícil gerar um programa amplo e contínuo de investimentos em tecnologia. A instabilidade macroeconômica tende a desestimular o investimento. O controle da inflação e a conquista da estabilidade são condições indispensáveis.

“Em primeiro lugar, é muito importante que o governo assegure a estabilidade e evite repiques da inflação e grandes desequilíbrios no emprego. Em segundo lugar, é preciso criar um ambiente favorável ao investimento por meio de uma política monetária e de impostos. Em terceiro, o governo tem de assegurar o acesso à educação para todos, e não so-

³⁰A história da Internet no Brasil teve início com a iniciativa dos então ministros Sérgio Mota e Israel Vargas, em junho de 1995, quando do término do monopólio das telecomunicações, permitindo, assim, que a iniciativa privada participasse do processo através do provimento do acesso discado.

³¹dados da 23ª edição de BRASIL EM EXAME, número especial da Revista Exame

³²Robert Solow é prêmio Nobel de Economia, entrevista concedida à Revista EXAME, edição especial “Brasil em EXAME” - parte integrante da edição 727 - novembro de 2000. pg 24-25

mente o ensino fundamental, mas também o necessário para criar um trabalhador qualificado para a indústria moderna” (Solow, 2000)

Ainda em Castells (1999), vemos que a habilidade ou inabilidade de as sociedades dominarem a tecnologia e, em especial, aquelas tecnologias que são estrategicamente decisivas em cada período histórico, traça seu destino a ponto de podemos dizer que, embora não determine a evolução histórica e a transformação social, a tecnologia (ou sua falta) incorpora a capacidade de transformação das sociedades, bem como os usos que as sociedades, sempre em um processo conflituoso, decidem dar ao seu potencial tecnológico.

Em seu livro “Sociedade em Rede”, Manuel Castells (2000) estuda o surgimento de uma nova estrutura social, manifestada sob várias formas conforme a diversidade de culturas e instituições em todo o planeta. *“Essa nova estrutura social está associada ao surgimento de novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo, historicamente moldado pela reestruturação do modo capitalista de produção, no final do século XX”*(1999:33)

A perspectiva teórica que fundamenta a sua abordagem postula que as sociedades são organizadas em processos estruturados por relações historicamente determinadas de produção, experiência e poder.

Castells (1999) atribui ao surgimento e à consolidação da empresa em rede, a resposta ao que o chama de “enigma da produtividade” e cita Bar e Borus em seu estudo sobre o futuro dos sistemas em rede:

“Um motivo para que os investimentos em Tecnologia da Informação não se ti-

*vessem transformado em maior produtividade é que eles serviram principalmente para automatizar as tarefas existentes. Muitas vezes eles automatizam maneiras ineficientes de fazer as coisas. A realização do potencial da Tecnologia da Informação requer uma reorganização substancial. A capacidade de reorganizar tarefas conforme vão sendo automatizadas depende amplamente da disponibilidade de uma infra-estrutura coerente isto é, uma rede flexível, capaz de fazer a interconexão das várias atividades empresariais informatizadas”*³³

O autor vê o processo de reestruturação capitalista, empreendido desde os anos 80, como fator histórico mais decisivo para a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da tecnologia da informação e para a indução de suas conseqüentes formas sociais. Dessa forma, caracteriza o novo sistema econômico e tecnológico como “capitalismo informacional”.

“Em resumo, uma série de reformas, tanto no âmbito das instituições como do gerenciamento empresarial, visaram quatro objetivos principais: aprofundar a lógica capitalista de busca de lucro nas relações capital/trabalho; aumentar a produtividade do trabalho e do capital; globalizar a produção, circulação e mercados, aproveitando a oportunidade das condições mais vantajosas para a realização de lucros em todos os lugares; e direcionar o apoio estatal para ganhos de produtividade e competitividade das economias nacionais , frequentemente em

³³(Bar e Borrus cit Castells: 215)

*detrimento da proteção social e das normas de interesse público.*³⁴

Castells aponta a inovação tecnológica e a transformação organizacional com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade foram cruciais para garantir a velocidade e eficiência da reestruturação.

“Pode-se afirmar que, sem a nova tecnologia da informação, o capitalismo global tem sido uma realidade muito limitada: o gerenciamento flexível teria sido limitado à redução de pessoal, e a nova rodada de gastos, tanto em bens de capital quanto em novos produtos para o consumidor, não teria sido suficiente para compensar a redução de gastos públicos. Portanto, o informacionalismo está ligado à expansão e ao rejuvenescimento do capitalismo, como o industrialismo estava ligado a sua constituição como modo de produção” (1999 : 39)

Daniel Bell e Alain Touraine são apontados pelo autor como os precursores do que chama de “informacionalismo”.

Castells (1999) faz uma distinção analítica entre as noções de “sociedade da informação” e “sociedade informacional” com consequências similares para economia da informação e economia informacional. Para o autor, o termo sociedade da informação enfatiza o papel da informação na sociedade, afirmando que a informação, em seu sentido mais amplo, por exemplo, como comunicação de conhecimento, o que julga crucial a todas as sociedades. E, ao contrário o termo informacional indica o atributo de uma forma específica de organização social

³⁴(Castells, 1999:36)

em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tomam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período histórico.

O mesmo é feito com os termos indústria e industrial. Uma sociedade industrial (conceito comum na tradição sociológica) não é apontado apenas como uma sociedade em que há indústrias, mas uma sociedade em que as formas sociais e tecnológicas de organização industrial permeiam todas as esferas de atividade, começando com as atividades predominantes localizadas no sistema econômico e na tecnologia militar e alcançando os objetivos e hábitos da vida cotidiana.

Sua denominação das tecnologias da informação: *“o conjunto convergente de tecnologias de microeletrônica, computação (hardware e software) telecomunicações/radiodifusão, e optoeletrônica (transmissão por fibra ótica e laser)” (1999:49)*

Nicholas Negroponte (1995) afirma que vivemos em um mundo que se tornou digital. Sobre a afirmação Castells (1999) contesta o exagero profético e a manipulação ideológica com que muitos tratam a Revolução da tecnologia da informação, cometendo o erro de subestimar sua verdadeira importância fundamental.

O que o autor mostra em seu trabalho é que este evento tem a mesma importância da Revolução Industrial do século XVIII, no sentido de induzir um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, sociedade e cultura. Para tanto, cita as teorias de Melvin Kranzberg e Carroll Pursell que caracterizam o registro histórico das revoluções tecnológicas através de sua penetrabilidade, ou seja, por sua penetração em todos

os domínios da sociedade humana, não como fonte exógena de impacto, mas como tecido em que essa atividade é exercida.

Por outro lado, diferentemente de qualquer outra revolução, o cerne da transformação que estamos vivendo na revolução atual refere-se às tecnologias da informação, processamento e comunicação. Continuando com Castells (1999), ele afirma que a atual revolução não é a centralidade de conhecimentos e informação, mas a aplicação desses conhecimentos e dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento e comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a inovação e seu uso.

“A tecnologia da informação é para esta revolução o que as novas fontes de energia foram para as revoluções industriais sucessivas, do motor a vapor à eletricidade, aos combustíveis fósseis e até mesmo a energia nuclear, visto que a geração e distribuição de energia foi elemento principal na base da sociedade industrial” (1999:50)

Na verdade, as descobertas tecnológicas ocorreram em agrupamentos, interagindo entre si num processo de retornos cada vez maiores. Sejam quais forem as condições que determinaram esses agrupamentos, a principal lição que permanece é que a inovação tecnológica não é uma ocorrência isolada. Ela reflete um determinado estágio de conhecimento um ambiente institucional e industrial específico, uma certa disponibilidade de talentos para definir um problema técnico e resolvê-lo; uma mentalidade econômica para dar a essa aplicação uma boa relação custo/benefício- e uma rede de fabricantes e usuários capazes de comunicar suas

experiências de modo cumulativo e aprender usando e fazendo. As elites aprendem fazendo e com isso modificam as aplicações da tecnologia, enquanto a maior parte das pessoas aprende usando e, assim, permanecem dentro dos limites do pacote da tecnologia. A interatividade dos sistemas de inovação tecnológica e sua dependência de certos "ambientes" propícios para trocas de idéias, problemas e soluções são aspectos importantíssimos que podem ser estendidos da experiência de revoluções passadas para a atual.

O sistema tecnológico, em que estamos totalmente imersos nos anos 90 teve início nos anos 70 Devido à importância de contextos históricos específicos das trajetórias tecnológicas e do modo particular de interação entre tecnologia e a sociedade, Castells (1999) julgou necessário revisita-la cronologicamente a fim de situarmos algumas datas associadas a descobertas básicas na tecnologia da informação.

“Todas têm algo de essencial em comum: embora baseadas principalmente nos conhecimentos já existentes e desenvolvidas como uma extensão das tecnologias mais importantes, essas tecnologias um salto qualitativo na difusão maciça da tecnologia em aplicações comerciais e civis, devido a sua acessibilidade e custo cada vez menor, com qualidade cada vez maior.”(1999: 69)

O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional. Tornou-se possível inverter as regras sem destruir a organização, porque a base material da organização pode ser reprogramada e reaparelhada.

“Porém, irão devemos evitar um precipi-

tado julgamento de valores ligado a essa característica tecnológica. Isso porque a flexibilidade tanto pode ser uma força libertadora como também uma tendência regressiva, se os redefinidores das regras sempre forem os poderes constituídos.” (1999: 78)

À nova economia, surgida em escala global nas duas últimas décadas Castells (1999) dá o nome de “informacional e global” para identificar suas características fundamentais e diferenciadas e enfatizar sua interligação.

“É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades e agente nessa economia (sejam empresas, regiões ou nações) dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos. É global porque as principais atividades produtivas, o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões e agentes econômicos” (1999:87)

O autor apresenta o ‘paradigma da tecnologia da informação’ através de suas 5 principais características. A primeira ela aponta a informação como sendo sua principal matéria prima onde as tecnologias agem sobre a informação, e não apenas informação agindo sobre tecnologia, como foi o caso das revoluções anteriores.

Um segundo aspecto refere-se à “penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias”, onde afirma que informação é parte integral de toda a atividade humana, logo, conclui que todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente molda-

dos (embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico. O terceiro ponto faz referência à “lógica de redes” em qualquer sistema ou conjunto de relações, usando essas novas tecnologias da informação. *“A morfologia da rede parece estar bem adaptada à crescente complexidade de interação e aos modelos imprevisíveis do desenvolvimento derivado do poder criativo dessa interação”* (1999:78)

Em quarto lugar, referente aos sistemas de rede, mas sendo um aspecto claramente distinto, o autor afirma que o paradigma da tecnologia da informação é baseado na flexibilidade. *“O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional”* (1999:79)

E, finalmente, uma quinta característica de revolução é a crescente convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado, no qual as trajetórias tecnológicas antigas ficam difíceis de se distinguir em separado. Dessa forma, a microeletrônica, as telecomunicações, a optoeletrônica e os computadores são todos integrados nos sistemas de informação.

Além disso, em termos de sistemas tecnológicos, um elemento não pode ser imaginado sem o outro: os microcomputadores são em grande parte determinados pela capacidade dos chips as telecomunicações agora são apenas uma forma de processamento da informação as tecnologias de transmissão e conexão estão, simultaneamente, cada vez mais diversificadas e integradas na mesma rede operada por computadores.

“Essa configuração topológica, a rede,

agora pode ser implementada materialmente em todos os tipos de processos e organizações graças a recentes tecnologias de informação. Sem elas, tal implementação seria bastante complicada. E essa lógica de redes, contudo, é necessária para estruturar o não-estruturado, porém preservando a flexibilidade, pois o não-estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana” (1999:79)

Os anos 70 foram, ao mesmo tempo, época provável do nascimento da Revolução da Tecnologia da Informação e uma linha divisória na evolução do capitalismo, conforme afirmado por Manuel Castells (1999). As empresas de todos os países reagiam ao declínio real da lucratividade ou o temiam, por isso, adotavam novas estratégias. Algumas delas, como a inovação tecnológica e a descentralização organizacional, embora essenciais em seu impacto potencial, tinham um horizonte de prazo relativamente longo. O autor aponta quatro caminhos para o aumento do lucro: reduzir custos de produção (começado com custos de mão-de-obra)- aumentar a produtividade, ampliar o mercado, e acelerar o giro do capital.

Com ênfases diferentes, dependendo das empresas ou países, todos estes caminhos foram utilizados e, em todos os casos, as tecnologias de informação tiveram papel fundamental.

Usando da lógica do autor, o qual propõe a hipótese de que a ampliação dos mercados e a luta por fatias maiores dele foram implementadas anteriormente na busca de resultados mais imediatos. Visto sob este prisma a produtividade estaria diretamente relacionada à expansão da demanda, visto que o

verdadeiro desafio para as empresas era encontrar novos mercados capazes de absorver uma crescente capacidade de produção de bens e serviços.

“Para abrir novos mercados, conectando valiosos segmentos de mercado de cada país a uma rede global, o capital necessitou de extrema mobilidade, e as empresas precisaram de uma capacidade de informação extremamente maior. A estreita interação entre a desregulamentação dos mercados e as novas tecnologias da informação proporcionou essas condições” (1999: 104)

Sob este ponto de vista, a busca da lucratividade pelas empresas e a mobilização das nações a favor da competitividade induziram arranjos variáveis na nova equação histórica entre a tecnologia e a produtividade. No processo, foi criada uma nova economia global que pode ser considerada o traço mais típico e importante daquilo que Castells (1999) denomina “capitalismo informacional”

O capital é gerenciado vinte e quatro horas por dia em mercados globalmente integrados, funcionando em tempo real pela primeira vez na história e transações no valor de bilhões de dólares são feitas em questão de segundos, através de circuitos eletrônicos por todo o planeta

A economia informacional é global. Uma economia global é uma nova realidade histórica, diferente de uma economia mundial. Segundo Fernand Braudel e Immanuel Wallerstein, economia mundial, ou seja, uma economia em que a acumulação de capital avança por todo o mundo, existe no ocidente, no mínimo, desde o século XVI. “*Uma economia global é algo diferente: uma economia com capacidade de funcionar como uma*

*unidade em tempo real, em escala planetária*³⁵

Ainda com Castells (1999), este afirma que a economia informacional, assim como acontece com todas as formas de produção historicamente distintas, é caracterizada por cultura e instituições específicas. No entanto, afirma que a cultura, nesta estrutura analítica, não deve ser considerada como um conjunto de valores e crenças ligadas a uma determinada sociedade.

“O que caracteriza o desenvolvimento da economia informacional global é exatamente seu surgimento em contextos culturais nacionais muito diferentes: na América do Norte, Europa Ocidental, Japão, ‘Círculo da China’ Rússia, América Latina e outros locais do planeta, exercendo influência em todos os países e levando a uma estrutura de referências multiculturais” (1999 : 173)

Mas a diversidade de contextos culturais de onde surge e em que evolui a economia informacional não impede a existência de uma matriz comum de formas de organização nos processos produtivos e de consumo e distribuição.

“Minha tese é de que o surgimento da economia informacional caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas não depende dele. São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e unia nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional” (1999 : 174)

³⁵(Braudel cit Castells : 111)

6.1 Californication

Procurando situar o berço das tecnologias de informação, citar o Vale do Silício é inevitável. Certamente estas tecnologias alteraram explosivamente a paisagem empresarial mas, apesar de novas, seus fundamentos econômicos são velhos: o lucro é um deles.

O paradigma tecnológico o qual nos atemos neste trabalho é o organizado com base na tecnologia da informação, este com início na década de 70 nos Estados Unidos, mais precisamente no Vale do Silício,³⁶ onde um segmento específico daquela sociedade interagiu com a economia global e a geopolítica mundial, concretizando um novo estilo de produção, comunicação, gerenciamento e vida.

As tecnologias da informação foram concebidas em ambientes militares, para uso das forças armadas, isso é sabido, e apesar do papel decisivo do financiamento militar e dos mercados nos primeiros estágios da indústria eletrônica, da década de 40 à de 60, a explosão desse paradigma de “aldeia global” só veio à tona graças à “cultura da liberdade, inovação individual e iniciativa empreendedora oriunda da cultura dos campi norte americanos da década de 60” (Castells, 1999:25)

Seria tentador relacionar a formação desse paradigma tecnológico diretamente às características de seu contexto social, em particular, se relembrarmos que, em meados da década de 70, os EUA e o mundo capitalista foram sacudidos por uma grande crise econômica, exemplificada (mas não causada) pela crise do petróleo, em 1973-74. Essa moti-

³⁶O Vale do Silício fica situado no condado de Santa Clara, 48 km ao sul de São Francisco, entre Stanford e San Jose, na Califórnia

vou uma reestruturação drástica do sistema capitalista em escala global e, sem dúvida, induziu um novo modelo de acumulação em descontinuidade histórica com o capitalismo pós-Segunda Guerra Mundial.

Assim, o microprocessador, o principal dispositivo de difusão da microeletrônica, foi inventado em 1971 e começou a ser difundido em meados dos anos 70. O microcomputador foi inventado em 1975, e o primeiro produto comercial de sucesso, o Apple 11, foi introduzido em abril de 1977, por volta da mesma época em que a Microsoft começava a produzir sistemas operacionais para microcomputadores. A fibra ótica foi produzida em escala industrial pela primeira vez pela Corning Glass, no início da década de 70. E, finalmente, foi em 1969 que a ARPA (Agência de Projetos de Pesquisa Avançada do Departamento de Defesa norte-americano) instalou uma nova e revolucionária rede eletrônica de comunicação que se desenvolveu durante os anos 70 e veio a se tornar a Internet.

Em outras palavras, a Revolução em Tecnologia da Informação concentrou-se nos Estados Unidos e, até certo ponto, na Califórnia nos anos 70, baseando-se nos progressos alcançados nas duas décadas anteriores e sob influência de vários fatores institucionais, econômicos e culturais. A tal revolução o autor acrescenta o importante papel que exerceu, durante a década de 80, na reestruturação organizacional e econômica pela qual o capitalismo passou à época.

“O caráter metropolitano da maioria dos locais da Revolução da Tecnologia da Informação em todo o mundo parece indicar que o ingrediente crucial em seu desenvolvimento não é a novidade do cenário cultural e institucional, mas sua

capacidade de gerar sinergia com base em conhecimentos e informação, diretamente relacionados à produção industrial e aplicações comerciais” (Castells, 1999:75)

À semelhança da escrita, a informática nasceu do cálculo e da vontade de tratar racionalmente um certo número de informações sociais. Inventos como o telefone, o rádio e a televisão usaram padrões de sinais luminosos para representar palavras, sons e imagens. Os cientistas pensavam que, se estes sinais representassem números, poderiam ser processados numa máquina elétrica semelhante a uma calculadora super-rápida.

Os computadores também têm uma linguagem. É um código formado por dois números ou dígitos - 0 e 1 - que se designa código binário. Cada 0 ou 1 é um dígito binário, ou abreviando, bit. Estes dois números, combinados em seqüências diferentes, transportam toda a informação de que um computador precisa - números decimais, letras e até imagens coloridas.

Negroponte (1995)³⁷ é didático e simplista quando refere-se aos bits, dirigindo-se a especialista e leigos, traduz as questões centrais da Era da Informação sem visões estereotipadas ou tecnicistas: *“Um bit não tem cor, tamanho ou peso e é capaz de viajar à velocidade da luz. Ele é o menor elemento atômico do DNA da informação”* (1995:19)

“Muitas das pessoas que já deram um pequeno passo rumo à vida digital pen-

³⁷Nicholas Negroponte é o fundador do Media Lab do Massachusetts Institute of Technology, o MIT. É autor do livro “A Vida Digital”, uma das mais importantes obras sobre a computação e seus aspectos práticos.

sam na largura de banda como um encanamento. Pensar nos bits como átomos conduz a canos largos, torneiras e hidrantes. Segundo uma comparação frequente, utilizar a fibra ótica é como beber água de uma mangueira contra incêndio. A analogia é construtiva, mas enganosa. A água ou flui ou não flui. Você pode regular a quantidade da água que sai de uma mangueira de jardim fechando o registro. Contudo, mesmo quando a vazão de alguma mangueira contra incêndio reduz-se a um gotejar, os átomos de água continuam movendo-se em grupo” (1995:40)

O vale do Silício foi transformado em meio de inovação pela convergência de vários fatores, atuando no mesmo local: novos conhecimentos tecnológicos; um grande grupo de engenheiros e cientistas talentosos das principais universidades da área; fundos generosos vindos de um mercado garantido e do Departamento de Defesa; e, nos primeiros estágios, liderança institucional da Universidade de Stanford.

A lição fundamental da história do Vale do Silício é a de que o desenvolvimento da Revolução da Tecnologia da Informação contribuiu para a formação dos meios de inovação onde as descobertas e as aplicações interagiam e eram testadas em um repetido processo de tentativa e erro: aprendia-se fazendo. Esses ambientes exigiam (e ainda hoje, apesar da atuação on-line) concentração espacial de centros de pesquisa, instituições de educação superior, empresas de tecnologia avançada, uma rede auxiliar de fornecedores de bens e serviços, e rede de empresas com capital de risco para financiar novos empreendimentos.

6.2 Empresas em rede

Os computadores nas mesas de trabalho são transformados em extensões virtuais de cada empresa, vencendo fronteiras físicas e abrindo mercado global onde grandes e pequenos, ao usar a nova ferramenta tecnológica, conduzem negócios em um mundo online, onde tudo passa a acontecer na velocidade do pensamento.

Francis Fukuiama, cientista político americano, escreveu o livro “O Fim da História”, onde afirma que “a transformação mais importante nos últimos anos é a ascensão das organizações em rede, em detrimento das burocracias centralizadas, hierárquicas”³⁸. Fukuiama sintetiza em sua afirmação que as empresas tendem a delegar poderes àqueles mais próximos das fontes de informação tecnológicas, descentralizando o poder de decisão nas empresas.

A Internet conecta, por exemplo, usuários de uma mesma rede de franquias, criando um novo canal que possibilita a resolução dos problemas comuns de gestão e visão de mercado, tornando-os melhores parceiros. Dessa forma, a comunicação melhora através da troca on-line de experiências e transforma os sistemas de treinamento, os quais passam a ficar disponíveis todo o tempo e de imediato, em texto, voz e imagem.

Ao utilizar a nova ferramenta tecnológica, se cria uma nova forma de comunicar que encerra em si uma fórmula que agrega uma linguagem interativa padronizada, permitindo conectar franqueadores aos franqueados, fornecedores, clientes e parceiros por todo o globo, fazendo acontecer uma teia de relacionamentos que conduz, inevitavelmente, a

³⁸Citação em publicação publicitária da Empresa Brasileira de Telecomunicações (Embratel)

novas oportunidades de negócio, quer entre consumidores, quer entre usuários da rede.

Dessa forma, os benefícios tangíveis são as diminuições de custos e aumento de receita através da criação de um ambiente de gestão eficaz. Isso traz a renovação do agir e decidir, transformando a informação em um importante aliado, estabelecendo-se, efetivamente, um diferencial competitivo em relação aos concorrentes.

Hélio Gurovitz, editor digital da revista EXAME afirma que, desde a primeira menção da palavra “Internet” nas páginas da revista, em 1994, o país multiplicou em mais de 100 o número de internautas conectados à rede.

“O número de usuários da Internet passa de 3,6 milhões e cresce a um ritmo estimado em 50% ao ano. O Brasil já ocupa a 14ª posição mundial no registro de endereços na web, à frente de países como Coréia, Espanha e China. A Internet abandonou a academia há tempos e mais de 90% desses endereços pertencem a empresas. E as vendas pela web a brasileiros correspondem a 88% do comércio eletrônico na América Latina, avaliado em 160 milhões de dólares em 1998”³⁹

Ivan Moura Santos, consultor e doutor em ciência da computação, também em entrevista à publicação, atenta para os frutos que a reserva de mercado de informática por qual o Brasil passou fez com que a cultura do risco permanecesse muito acanhada, fazendo com que o país não se aproveitasse dos nichos potenciais em informática. Já Paulo Guedes,

³⁹Editorial da 231ª edição de BRASIL EM EXAME, parte integrante da Revista EXAME edição 694, pg.10.

também na revista, coloca a educação e a capacidade humana de adaptação como principais limitadores à aceitação desta nova cultura empresarial. Seria algo como a evolução de “macaco digital” a “homo digitalis”. E completa:

“Estou absolutamente convencido do papel vital da Internet em uma sociedade do conhecimento e da informação. Trata-se, realmente, de uma revolução. Mas, se o povo não vier junto, não haverá ambiente para que todos esses empreendimentos possam florescer. Estou otimista pois temos hoje a dinâmica de uma sociedade aberta. A sociedade de informação é isso, é essa interação que pega o que cada um tem de melhor e põe junto em seu processador (...) Há uma enorme janela de oportunidades. As revoluções tecnológicas acontecem uma vez a cada 100 anos. Temos que entender isso e agarrar a nossa chance”(pg. 30)

Jack London, criador da livraria virtual Booknet citou o seguinte exemplo sobre a adequação das empresas/empresários às exigências do mercado:

“Jack Welch, presidente da General Electric, uma das maiores empresas do mundo, afirmou que a Internet será o centro da administração da GE. Em 18 meses, quem não estiver inteiramente dentro da Internet com processos, produtos e métodos de comunicação não será um fornecedor da empresa. Quando essa atitude for incorporada pelas demais empresas, haverá uma mudança cultural muito importante. Eu acho que é preciso apenas apostar nele com um pouco mais de entusiasmo”

A partir da afirmação de Castells (1999) de que, a primeira e mais abrangente tendência da evolução organizacional identificada, principalmente no trabalho pioneiro de Piore e Sabel, é a transição da produção em massa para a produção flexível, ou do “fordismo” ou “pós-fordismo”, segundo a formulação de Coriat, vemos que o modelo de produção em massa fundamentou-se em ganhos de produtividade obtidos por economias de escala em um processo mecanizado de produção padronizada com base em linhas de montagem, sob as condições de controle de um grande mercado por uma forma organizacional específica: a grande empresa estruturada nos princípios de integração vertical e na divisão social e técnica institucionalizada de trabalho. Estes princípios estavam inseridos nos métodos de administração conhecidos como “taylorismo” e “organização científica do trabalho”, adotados tanto por Ford quanto por Lenin.

O autor traz outras cinco tendências identificáveis na trajetória organizacional na reestruturação do capitalismo e na transição do industrialismo para o informacionalismo. A primeira, citada acima, é seguida da crise da grande empresa e a flexibilidade das pequenas e médias empresas como agentes de inovação e fontes de criação de empregos. *“Para alguns, a crise da empresa de grande porte é consequência da crise da produção padronizada em massa, e o rejuvenescimento da produção artesanal personalizada e da especialização flexível é mais bem-sucedido pelas pequenas empresas”* (1999 : 176)

Novos métodos de gerenciamento são apontados pelo autor como a terceira tendência e atribui ao Japão os principais modelos. Destaque ao enorme sucesso em produtivi-

dade e competitividade obtido pelas companhias automobilísticas japonesas, em especial o “Toyotismo” baseado na suposição dos “cinco zeros” : nível zero de defeitos nas peças; dano zero nas máquinas; estoque zero; demora zero; burocracia zero. *“O toyotismo é um sistema de gerenciamento mais destinado a reduzir incertezas que estimular a adaptabilidade”* (1999:179)

Sem dúvida, alguns dos mais importantes mecanismos organizacionais que fundamentaram o aumento da produtividade nas empresas japonesas parecem ter sido ignorado pelos profissionais ocidentais especializados em gerenciamento. Assim, Castells (1999) cita os estudos de Ikujiro Nonaka realizado junto às maiores empresas japonesas e que propõe um modelo “simples e inteligente” para representar a geração dos conhecimentos da empresa. O que ele chama de “empresa criadora de conhecimentos” baseia-se na interação organizacional entre os conhecimentos tácitos e explícitos na fonte de inovação. Nonaka afirma que muitos dos conhecimentos acumulados na empresa provêm da experiência e não podem ser comunicados pelos trabalhadores em ambientes de procedimento administrativos excessivamente formalizados. Com isso, não apenas se comunica e aumenta a experiência dos trabalhadores para ampliar o conjunto formal de conhecimentos da empresa, mas também os conhecimentos gerados no mundo externo poderão ser incorporados nos hábitos tácitos dos trabalhadores, capacitando-os a usá-los por si próprios e a melhorar o padrão dos procedimentos. Em um sistema econômico em que a inovação é de suma importância, a habilidade organizacional em aumentar as fontes de todas as formas de conhecimentos torna-se a base da empresa inovadora. Este pro-

cesso organizacional, contudo, requer a participação intensa de todos os trabalhadores no processo de inovação, de forma que não guardem seus conhecimentos tácitos apenas para benefício próprio.

Os métodos restantes são os modelos de redes multidirecionais posto em prática por empresas de pequeno e médio porte, o modelo de licenciamento e subcontratação de produção sob controle de uma grande empresa, e a interligação de empresas de grande porte no que passou a ser conhecido como alianças estratégicas.

“A própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal”

A empresa horizontal é apresentada por sete tendências principais: organização em torno do processo, e não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis.

Para operar na nova economia global, caracterizada pela onda de novos concorrentes que usam novas tecnologias e capacidades de redução de custos, as grandes empresas tiveram que se tornar principalmente mais efetivas que econômicas. As estratégias de formação de redes dotaram o sistema de flexibilidade, mas não parecem ter resolvido o da adaptabilidade. Dessa forma, a necessidade da própria empresa em tornar-se rede, dina-

mizando cada elemento de sua estrutura interna e absorvendo os benefícios desta flexibilidade é inegável.

O professor C. K. Prahalad, da Universidade de Michigan, nos Estados Unidos, alerta que, daqui para a frente, deve haver a escolha: mudanças profundas ou morte lenta. Algo como no Velho Oeste: o mais lento sempre morre no final dos duelos.

O problema é que tais mudanças devem partir do próprio empresário. Deve haver comprometimento. Prahalad ainda:

“Os novos executivos precisam entender o cenário global e, ao mesmo tempo, agir nos detalhes. Eles precisam ser fortemente orientados para resultados. Num ambiente de globalização, as mudanças são rápidas e, aliado à pressão pela inovação, as empresas perdem, gradativamente, seu caráter local”⁴⁰

Esta adaptação de empresa vertical às exigências de flexibilidade da economia global teve como obstáculo a rigidez das culturas corporativas tradicionais. Durante a difusão maciça da tecnologia da informação, nos anos 80, supunha-se que ela fosse a ferramenta mágica para reformar e transformar a empresa industrial. Mas sua introdução na ausência da necessária transformação organizacional, de fato, agravou os problemas de burocratização e rigidez.

Definindo o que vem a ser “empresa em rede” de forma mais precisa, Castells afirma ser um sistema de meios estruturados com o propósito de alcançar objetivos específicos.

⁴⁰Entrevista concedida à edição especial de aniversário da revista Você S/A - agosto de 2000. pg 44-47

“Ainda acrescentaria uma segunda característica analítica, adaptada da teoria de Alain Touraine. Sob uma perspectiva evolucionária dinâmica, há uma diferença fundamental entre dois tipos de organizações: organizações para as quais a reprodução de seus sistemas de meios transforma-se em seu objetivo organizacional fundamental; e organizações nas quais os objetivos e as mudanças de objetivos modelam e remodelam de forma infinita a estrutura dos meios. O primeiro tipo de organizações chamo de burocracias; o segundo de empresas” (1999:191)

Prahalad afirma que, em cinco anos, 50% de tudo o que sabemos hoje será “tóxico”. Líderes são pessoas que criam seu próprio futuro e aprendem com o passado.

“Só planeja o futuro, porém, quem consegue ser flexível. Eu comparo o presente a uma orquestra sinfônica e o futuro a uma orquestra de jazz. A orquestra de jazz improvisa. Há um entendimento mútuo de cada um dos músicos, sem necessidade de partitura. A administração do futuro vai sair do estilo do maestro de uma sinfônica para o do maestro de uma banda de jazz. O executivo da nova era terá de ter mais flexibilidade para mudar e mais tolerância com as diferenças.”⁴¹

Acrescentando às palavras do professor Prahalad tudo aquilo que foi dito no decorrer deste trabalho monográfico, ao executivo cabe a flexibilidade e a adaptabilidade

⁴¹Parte integrante da mesma entrevista à Você S/A, agosto de 2000.

às constantes mudanças trazidas com a globalização dos mercados e a velocidade com que a informação chega ao seu destino.

7 Conclusão

A pesquisa documental, baseada nos principais autores da atual discussão sobre a comunicação empresarial e o uso das tecnologias de informação me conduzem a afirmar que os meios de inovação tem um papel decisivo no desenvolvimento da chamada Revolução da tecnologia da Informação. Revela, também, que a concentração de conhecimentos e mão de obra qualificada contribuem para o desenvolvimento da gestão desse conhecimento.

A revisão da operação dos processos econômicos atuais nos leva a crer que a nova economia informacional funciona em escala global. Como indico em Sociedade em rede e Empresa em rede, o conceito de globalização sofre ataques constantes. Parte das críticas baseia-se em uma observação sensata, frequentemente esquecida: a economia internacional ainda não é global. Os mercados, mesmo para os setores estratégicos e as maiores empresas, ainda estão bem longe de ser totalmente integrados, os fluxos de capital são limitados pelos regulamentos monetários e bancários (embora o estabelecimento de centros financeiros no exterior e o predomínio de transações por computadores apresentem crescente tendência a driblar estes regulamentos); e cada empresa multinacional ainda mantém a maior parte de seus ativos e dentro de comando estratégico no país historicamente definido como sua “terra natal”. Contudo, essa objeção só é muito importante no tratamento de questões referentes a políticas econômicas, preocupação marginal ao

objetivo intelectual deste trabalho. Se o argumento for de tendência para a globalização, ainda não se concretizaram por completo, seria apenas uma questão de tempo na sequência histórica para a clara observação do perfil da nova economia global.

A gestão do conhecimento supõe a estabilidade da força de trabalho na empresa, porque apenas dessa forma é racional que um indivíduo transfira seus conhecimentos para a empresa, e a empresa difunda conhecimentos explícitos entre seus trabalhadores. Assim, esse mecanismo aparentemente simples, cujo grandes efeitos no aumento da produtividade e qualidade é mostrados em vários estudos de caso publicados em revistas especializadas, realmente envolve uma transformação profunda nas relações entre empresários e trabalhadores.

Comunicação on-line e a capacidade de armazenamento computadorizado tornaram-se ferramentas poderosas no desenvolvimento da complexidade dos elos organizacionais entre conhecimentos tácitos e explícitos.

Portanto, as observações e análises apresentadas neste trabalho levam a crer que a nova economia está organizada em redes globais de capital, gerenciamento e informação, cujo acesso ao conhecimento é de suma importância para a produtividade e competitividade. Empresas comerciais e, cada vez mais, organizações e instituições são estabelecidos em redes de geometria variáveis cujo entrelaçamento suplanta a distinção tradicional entre empresas e pequenos negócios, atravessando setores e espalhando-se por diferentes agrupamentos geográficos de unidades econômicas. Assim, o processo de trabalho é cada vez mais individualizado, e a mão-de-obra está desagregada no desempenho e

reintegrada no resultado através de uma nova divisão de trabalho mais baseada nas capacidades de cada trabalhador que na organização da tarefa.

Mesmo que nos tornemos insensíveis aos modismos do mundo corporativo e da literatura de negócios, é fácil constatar que chegamos a um momento da história em que esse tal de capital intelectual - junção de conhecimento, experiência, percepção da realidade e projeção das possibilidades futuras - de um indivíduo ou grupo, tem o poder de gerar mais riqueza do que mera posse de meios de produção.

A grande maioria das empresas brasileiras se preocupa em inventariar mesas, cadeiras, prédios. Ainda não perceberam que a sua carteira de relacionamentos e a sua capacidade de criar e inovar entram e saem pelo portão todos os dias - muitas vezes insatisfeitos e desmotivados.

Quando comecei a estudar a Comunicação Empresarial, em 1996, não tinha sequer ouvido falar do termo nas teorias descritas durante as aulas de História da Comunicação. Onde estava a comunicação na Revolução Industrial? Espelhada nas experiências de Taylor, Touraine, Ford, Bell, pude constatar que a Era da Informação está se tornando uma realidade, algo que pode ser colocado em prática por gerentes, empresários e profissionais de comunicação.

Baseado naquilo que os teóricos têm a dizer sobre a Revolução da Informação e tantos outros termos aqui colocados, este trabalho teórico servirá como base para, num segundo instante, reiterar minhas intenções de pesquisa empírica na área junto ao empresário e comunidade acadêmica.

Portanto, tudo leva a crer que a fantasia do “jovem empreendedor produzindo home-

page na garagem e ficando milionário aos 20 anos” acabou. Hoje a garagem só guarda carros e antigas árvores de Natal. O segredo é tirar a bermuda, vestir uma roupa decente e ao trabalho!

Aliás, não existem mais segredos. Quer fazer sucesso? Ouça o que as empresas têm a dizer sobre as suas experiências bem-sucedidas, seus erros e seus resultados. Adapte-se às necessidades do mercado e aprenda compartilhando sucessos e derrotas.

E pode contar pra todo mundo!!!

O segredo não é mais a alma do negócio!

8 Bibliografia

BARROSO, Antônio de O. e outros; Informações para implantação de uma Unidade de Inteligência Competitiva - UNIC - Geração dos TRM's "Technology Road Maps". Rio de Janeiro : CPNEN/DPD, 1998.

BELL, Daniel. O Advento da Sociedade Pós-Industrial: Uma Tentativa de Previsão Social. (Trad.) Heloysa de Lima Dantas. São Paulo : Cultrix, 1973.

BOTTOMORE, Tom. Dicionário do Pensamento Marxista. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editores, 1988.

BRETON, Philippe e PROULX, Serge. a Explosão da Comunicação. Lisboa : Editorial Bizâncio, 1997.

BRUM, Analisa de Medeiros. Endomarketing. Porto Alegre : L&PM, 1998.

CABRAL, Plínio. Propaganda: técnica da comunicação industrial e comercial. 2 ed.. São Paulo : Editora Atlas, 1986.

CAHEN, Roger. Comunicação Empresarial, a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 6 ed. São Paulo : Best Seller, 1990

CASTELLS, Manuel. A Sociedade em Rede. (Trad.) Roneide Venâncio Majer. (A era da informação: economia, sociedade e cultura). Volume 1. São Paulo, 1999.

DANTAS, Marcos. A lógica do capital informação. Rio de Janeiro : Contraponto, 1996.

DEMO, Pedro. Metodologia Científica em Ciências Sociais. São Paulo : Editora Atlas, 1989.

DIZARD, Wilson. A Nova Mídia - A comunicação de massa na era da informação. Rio de Janeiro : Jorge Zahar Editor, 1998.

GRAEML, Alexandre Reis. Sistemas de Informação. São Paulo : Editora Atlas, 2000.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C. K. Competindo pelo Futuro. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento e controle; tradução de Meyer Stilman e Danilo Nogueira. São Paulo : Editora Atlas, 1985.

LEVACOV, Marília. Tendências na Comunicação. Porto Alegre: L&PM, 1998.

LÈVY, Pierre. As Tecnologias da Inteligência: O Futuro do Pensamento na Era da Informática. (Trad.) Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LÈVY, Pierre. Cibercultura. (Trad.) Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1999.

LOPES, Marilene. Quem tem medo de ser notícia? - Da informação à notícia, a mídia formando ou "deformando" a imagem. São Paulo: Makron Books, 2000.

Manual Nacional de Assessoria de Imprensa / Federação Nacional dos Jornalistas - Rio de Janeiro: Edição da CONJAI - Comissão Nacional dos Jornalistas em Assessoria da FENAJ, 1994.

MARX, Karl. O Capital, v. II [trad.]. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

MATTELART, Armand e MATTELART, Michèle. História das teorias da comunicação. 2.ed. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

McKENNA, Régis. Competindo em Tempo Real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito; tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

McKENNA, Régis. Marketing de relacionamento: estratégias bem sucedidas para a era do cliente; tradução Outras Palavras Consultoria Linguística e Serviços de Informática. Rio de Janeiro : Campus, 1993.

MUYLAERT, Roberto. Marketing Cultural & Comunicação Dirigida. 4 ed. São Paulo: Globo, 1995.

NASSAR, Paulo e GOMES, Nelson. A Comunicação da Pequena Empresa. 2 ed. Rio de Janeiro: Globo, 1997.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. O que é Comunicação Empresarial. São Paulo: Brasiliense, 1995. (Coleção Primeiros Passos ; n.º 297).

NEGROPONTE, Nicholas. A Vida Digital. Tradução de Sérgio Tellaroli e suporte técnico de Ricardo Rangel. São paulo: Cia. das Letras, 1995.

NOGUEIRA, Nemércio. Media Training: Melhorando as relações da empresa com os jornalistas... de olho no fim da Comunicação Social. 1 ed. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

NORI, Walter. Portas Abertas. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1991.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986

SHIOZAWA, Ruy Sérgio Cacesse. Qualidade no atendimento e tecnologia de informação. São Paulo: Atlas, 1993.

SMITH, Adam. Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações. (Trads.) Conceição Jardim, Maria do Carmo Cary e Eduardo Lúcio Nogueira. (Os pensadores) São paulo: Abril Cultural, 1979.

STEWART, Thomas A. Capital Intelectual - A Nova vantagem Competitiva das Empresas. São Paulo: Cia. das Letras, 1999.

TACHIZAWA, Takeshy e MENDES, Gildásio. Como fazer monografia na prática. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas editora, 1999.

TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. Tradução de João Távora. 20ª edição. Rio de Janeiro: Record, 1995.

TOURAINÉ, Alain. Crítica da Modernidade. Rio de Janeiro: Record, 1994.

VILLELA, Regina. Quem tem medo da imprensa? Como e quando falar com jornalistas - Guia básico de mídia training. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Artigos e periódicos:

BERNARDI, Maria Amália. "As 100 melhores empresas para você trabalhar". Edição Especial da Exame. São Paulo, parte integrante da edição 721, outubro, 2000.

DAMANTE, Nara. "Cliente na ponta da linha". In: Comunicação Empresarial, publicação da Associação Brasileira de Comunicação Corporativa (Aberje). São Paulo, 22 : 4-9, JAN/MAR, 1997.

EGYPTO, Luiz. "Comunicação e Privatização: no ritmo da mudança". In: Comunicação Empresarial, publicação da Associação Brasileira de Comunicação Corporativa

(Aberje). São Paulo, 21 : 4-10, OUT/DEZ, 1996.

DRUCKER, Peter. “Com um pé atrás”. In: Exame. São Paulo, 727 : 120-128, novembro, 2000.

DRUCKER, Peter. “Você está preparado?”. In: Você S/A. São Paulo, 26 : 48-51, agosto, 2000.

DRUCKER, Peter. “O futuro já chegou”. In: Exame. São Paulo, 710 : 112-126, março, 2000.

GILDER, George. “George Gilder”. In: Entrevistas em Exame. São Paulo, 649 : 52-55, novembro, 1998.

GOMES, Maria Tereza. “Prepare-se para o futuro”. In: Você S/A. São Paulo, 05 : 37-45, novembro, 1998.

GUROVITZ, Hélio. “Gestão Digital”. In: Exame. São Paulo, 694 : 126-140, agosto, 1999.

POVOA, Marcos. “Ouça o que ele diz”. In: Você S/A. São Paulo, 21 : 32-41, março, 2000.

PRAHALAD, C.K. “Assuma o risco”. In: Você S/A. São Paulo, 26 : 45-47, agosto, 2000.

SIEBEL, Tom. “Gravata, sim senhor”. In: Exame. São Paulo, 706 : 98-101, janeiro, 2000.

THUROW, Lester. “Lester Thurow”. In: Entrevistas em Exame. São Paulo, 649 : 107-110, novembro, 1999.