SELMA FERRAZ MOTTA MELLO

(SELMA SANTA CRUZ)

COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE EM REDE

NOVAS TENSÕES, MEDIAÇÕES E PARADIGMAS

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
Departamento de
Relações Públicas, Propaganda e Turismo

São Paulo - 2010

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

Guarda branca

SELMA FERRAZ MOTTA MELLO

(SELMA SANTA CRUZ)

COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE EM REDE

NOVAS TENSÕES, MEDIAÇÕES E PARADIGMAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação – da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch.

São Paulo – 2010

FICHA CATALOGRÁFICA

MELLO, Selma Ferraz Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas.* 2010. 271 fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.

RESUMO

Este estudo analisa as metamorfoses em curso nas organizações, em decorrência da revolução digital e de seus desdobramentos na economia, na sociedade, na cultura e, sobretudo, no sistema comunicacional. O objetivo é indagar em que medida as tecnologias da informação e comunicação (TICs) estão provocando mutações também na comunicação organizacional, quais seriam os pilares do paradigma emergente e como as empresas brasileiras estão incorporando, na prática, essas novas dimensões.

Palavras-chave: Sociedade em rede; organizações corporativas; comunicação organizacional; revolução digital; comunicação digital; tecnologias da informação e comunicação (TICs); paradigma da complexidade; internet; web 2.0; redes sociais; economia em rede; prosumerismo; empresa em rede; comunicação interna; comunicação mercadológica; comunicação institucional; comunicação integrada; interatividade; gestão de marcas (*branding*); reputação; marketing; relações públicas; mensuração de resultados.

CATALOGACIÓN EN LA FUENTE

MELLO, Selma Ferraz Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas.* 2010. 271 fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.

RESUMEN

Este estudio analiza las metamorfosis en curso en las organizaciones, en consecuencia de la revolución digital y de sus desdoblamientos en la economía, en la sociedad, en la cultura y, sobre todo, en el sistema comunicacional. El objetivo es indagar en que medida las tecnologías de la información y comunicación (TICs) están provocando mutaciones también en la comunicación organizacional, cuáles serían los pilares del paradigma emergente y cómo las empresas brasileras están incorporando, en la práctica, esas nuevas dimensiones.

Palabras-clave: Sociedad en red; organizaciones corporativas; comunicación organizacional; revolución digital; comunicación digital; tecnologías de la información y comunicación (TICs); paradigma de la complejidad; internet; web 2.0; redes sociales; economía en la red; prosumerismo; empresa en red; comunicación interna; comunicación mercadológica; comunicación institucional; comunicación integrada; interactividad; gestión de marcas (*branding*); reputación; marketing; relaciones públicas; mensuración de resultados.

CATALOGING

MELLO, Selma Ferraz Motta. *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas.* 2010. 271 fl. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo.

ABSTRACT

This study analyses the changes in corporate structures brought forth by the digital revolution and its ramifications in society, culture, the economy and above all in contemporary systems of communication. The goal is to explore the extent to which information and communication technologies and the new socio-technical system are changing established notions of organizational communications, and how Brazilian companies are adapting to incorporate these shifting paradigms.

Keywords: Networked society; corporate organizations; corporate communication; digital revolution; digital communication; information and communication technologies; the complexity paradigm; internet; web 2.0; social media; networked economy; prosumerism; networked organization; marketing; internal communication; marketing communication; integrated communication; interactivity; branding; reputation; public relations; ROI evaluation.

A dissertação de mestrado

Comunicação e organizações na sociedade em rede:
novas tensões, mediações e paradigmas,

realizada pela aluna

Selma Ferraz Motta Mello,

no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação,
da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo,
foi

_____

no dia ____ de _____ de 2010,
tendo sido avaliada pela banca examinadora composta por:

_____
Prof(a) Dr(a)

_____
Prof(a) Dr(a)

_____
Prof(a) Dr(a)

Dedico este trabalho...

…a meus pais, que me abriram as portas do mundo.

… ao Sergio, querido companheiro de jornada.

...ao Cassio e ao Daniel, filhos que deram sentido à minha vida.

...e a todos aqueles que me ensinaram algo ao longo do caminho –
professores, amigos, mentores na carreira jornalística,
colegas e clientes do Grupo TV1,
com os quais compartilhei, nos últimos vinte anos,
tantos aprendizados sobre comunicação e organizações.

Agradeço...

...à Prof. Dra. Margarida M. Krohling Kunsch,
que me inspirou a voltar à universidade,
apontou o caminho e não me deixou desistir.

...aos meus irmãos, Célia e Fernando,
por terem compartilhado o apoio a nossos pais,
para que eu pudesse concluir o mestrado.

...e a Ana e Elione, pelas razões que elas conhecem.

Face ao futuro que nos espera,
nenhuma referência, nenhuma autoridade,
nenhum dogma e nenhuma certeza
se mantém. Descobrimos que a realidade
é uma criação compartilhada.
Estamos todos pensando na mesma rede.

Pierre Lévy (apud LEMOS, p. 13)

Sumário

INTRODUÇÃO **16**

1. OBJETO DE ESTUDO 18

2. PRESSUPOSTOS 21

3. OBJETIVOS 22

4. JUSTIFICATIVA 23

5. REFERENCIAL TEÓRICO 25

5.1. Mudanças na economia, no trabalho e nas organizações ... 26

5.2. Comunicação 27

5.3. Comunicação digital 28

5.4. Comunicação organizacional 29

5.5. Marketing 30

6. SINOPSE 30

Capítulo 1
UM MUNDO EM TRANSE E O DESAFIO DA COMPLEXIDADE **33**

1. MUTAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE 35

1.1. Novo contexto sociotécnico: a terceira era da máquina 38

1.2. A revolução do clique: da comunicação analógica para a comunicação digital 44

2. UMA CIVILIZAÇÃO *ON-LINE*? 50

2.1. A *techné* somos nós 50

2.2. O sujeito pós-moderno e o homem pós-orgânico 55

3. A SOCIEDADE EM REDE 59

3.1. Identidades em transe: novas espacialidades e temporalidades 60

3.2. Cibersocialidades e tribalismos: instituições e organizações em crise 64

4. UMA NOVA ETAPA DO CAPITALISMO OU UMA NOVA ECONOMIA? 69

5. UMA REVOLUÇÃO PARADIGMÁTICA 77

5.1. O desafio e a lógica da complexidade 78

5.2. Sistemas caórdicos: as organizações entre a ordem e o caos 84

Capítulo 2
COMUNICO-ME, LOGO EXISTO **89**

1. O HOMEM COMO SER DE COMUNICAÇÃO 91

2. COMUNICAÇÃO GENERALIZADA E O BIOS MIDIÁTICO 94

3. TEORIAS EM QUESTÃO E NOVAS PERSPECTIVAS 100

4. **A DESCOBERTA DO RECEPTOR** 106

5. O BINÔMIO COMUNICAÇÃO-ORGANIZAÇÃO 109

Capítulo 3
METAMORFOSES NA COMUNICAÇÃO **114**

1. A LÓGICA E O PARADIGMA DAS REDES 116

2. O PODER DO INDIVIDUO E A CULTURA COLABORATIVA 120

3. A REDE COMO NOVO ESPAÇO PÚBLICO? 126

4. INTELIGÊNCIA COLETIVA OU SATURAÇÃO DE INFORMAÇÃO: TECNÓFILOS VERSUS TECNÓFOBOS 134

Capítulo 4
A EMPRESA EM REDE **139**

1. METAMORFOSES NA PRODUÇÃO E NO TRABALHO: A ERA DA FLEXIBILIZAÇÃO 147

2. CAPITAL INTELECTUAL E ECONOMIA DO CONHECIMENTO 156

3. A CRISE DA GESTÃO E AS NOVAS ARQUITETURAS ORGANIZACIONAIS 161

4. A VALORIZAÇÃO DOS INTANGÍVEIS 169

5. EMPRESA CIDADÃ, SUSTENTABILIDADE E TRANSPARÊNCIA 176

6. O CONSUMIDOR NO PODER E A CRISE DO MARKETING 189

Capítulo 5
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MUTAÇÃO **198**

1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA 200

2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: DOS PÚBLICOS PARA AS REDES 206

3. NOVAS MEDIAÇÕES E TENSÕES NA COMUNICAÇÃO INTERNA 209

4. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA E A REINVENÇÃO DO MARKETING 217

5. O DESAFIO E A FILOSOFIA DA INTEGRAÇÃO 227

6. O PAPEL DA TECNOLOGIA 231

Capítulo 6
O PARADIGMA EMERGENTE NO CONTEXTO BRASILEIRO **236**

1. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO 238

2. A AMOSTRA E AS TÉCNICAS 239

3. OS RESULTADOS 240

CONSIDERAÇÕES FINAIS **245**

REFERÊNCIAS **249**

Anexo
ROTEIRO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO **265**

COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE EM REDE

NOVAS TENSÕES, MEDIAÇÕES E PARADIGMAS

INTRODUÇÃO

Estamos condenados a um pensamento incerto,
a um pensamento trespassado de furos,
a um pensamento que não tem
nenhum fundamento absoluto de certeza.
Mas somos capazes de pensar
nestas condições dramáticas.

Edgar Morin (2007, p. 69)

INTRODUÇÃO

Em novembro de 2008, quando a eleição de Barack Obama como primeiro presidente negro dos Estados Unidos surpreendeu o mundo, sua foto no momento da vitória não foi divulgada pela imprensa, como de praxe em circunstâncias como essa. Numa ruptura com as práticas da era da comunicação de massa, a imagem foi publicada diretamente no *site* da campanha, para acesso individualizado dos milhões de partidários cuja mobilização fora decisiva para o resultado. Mais do que apenas uma iniciativa de comunicação diferente, tratava-se de um sinal emblemático das muitas correntes de mudança por trás daquela guinada histórica. Se as atenções se concentraram, em um primeiro momento, no fato de um político negro ter conquistado o cargo mais poderoso do mundo – em um país no qual sua raça tem sido marginalizada ao longo dos séculos –, outro marco igualmente importante logo se tornou evidente: o novo poder da comunicação digital em rede para desequilibrar sistemas tradicionais de poder na política, assim como nos mercados e na sociedade como um todo.

Foi fazendo da internet, mais do que um meio de comunicação, o pilar de sua estratégia política, que um político novato como Obama conseguiu mobilizar uma poderosa cruzada de "militantes *on-line*" para atropelar as máquinas partidárias e a elite política norte-americana. Tirando partido dos recursos de colaboração, viralização de mensagens e formação de comunidades da chamada web 2.0, a segunda geração da rede, esses militantes multiplicaram votos e arrecadaram um recorde de 750 milhões de dólares – valor muito superior ao angariado pelos candidatos rivais com métodos de financiamento convencionais. A eleição americana de 2008 tornou-se, nesse sentido, um símbolo da nova hibridização entre o virtual e o real, bem como das múltiplas e

profundas metamorfoses provocadas pelo advento da internet neste início do século XXI.

O fato é que, embora seja prematuro fazer afirmações absolutas sobre um fenômeno recente e complexo como as redes digitais, consolida-se a percepção de que elas estariam no vértice de uma inflexão histórica, por sua natureza radicalmente diversa dos meios de massa, que ajudaram a moldar a sociedade e os mercados do século XX. Como plataformas de comunicação, interação e colaboração instantâneas, que revolucionam noções de espacialidade, temporalidade, sociabilidade e identidade, elas representariam formas inéditas de mediação e uma nova experiência humana. Ao permitir que qualquer indivíduo ou grupo com acesso a um computador conectado se torne, por si mesmo, um meio de comunicação, capaz de mobilizar milhões de outros, a internet estaria introduzindo um novo paradigma nas relações sociais, econômicas e políticas.

A internet, a interatividade *on-line* e as redes sociais são, porém, apenas a dimensão mais visível e impactante de um conjunto de metamorfoses que confluem na contemporaneidade. A sociedade em rede se configura junto com a digitalização da vida e a chamada cultura cibernética; com a emergente economia informacional ou pós-industrial; e com a complexificação do sistema comunicativo, devido à convergência dos novos meios pós-massivos com os tradicionais. Trata-se, em suma, de um mundo em mutação, no qual estamos perdendo nossas referências seculares. Vivemos como se tudo estivesse em trânsito ou movimento, de um modo de ser para outro, em uma paisagem fluida, móvel e líquida, conforme o conceito do filósofo polonês Zygmunt Bauman (2007, p. 7):

> A vida líquida é uma forma de vida que tende a ser levada à frente numa sociedade líquido-moderna. Líquido-moderna é uma sociedade em que as condições sob as quais agem seus membros mudam num tempo mais curto do que aquele necessário para a

> consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir. A liquidez da vida e a da sociedade se alimentam e se revigoram mutuamente.

Para um dos teóricos da modernidade, o sociólogo Krishan Kumar (2006, p. 123), "a sugestão é que as sociedades industriais sofreram uma transformação tão vasta e fundamental que merecem um novo nome". Capturados em meio a essa teia de rupturas, o ser e o social se fragmentam, descentram, reconfiguram, sugerindo a hipótese, segundo o também sociólogo Muniz Sodré (2007, p. 17), de "uma mutação sociocultural centrada no funcionamento atual das tecnologias da comunicação".

É nesse contexto de metamorfoses radicais e simultâneas que formulamos a problemática do presente estudo, levantando questões sobre como essas múltiplas variáveis se inter-relacionam e impactam tanto as organizações quanto a sua comunicação.

1. OBJETO DE ESTUDO

O objeto desta dissertação são os desdobramentos do novo sistema sociotécnico nas organizações corporativas e, mais especificamente, na sua comunicação. Partimos da premissa de que as organizações, constituindo-se em unidades sociais, nunca são insulares. Como microssistemas, elas se veem impactadas por todas as mudanças da sociedade, ao mesmo tempo em que contribuem para impulsioná-las.

> Partes integrantes da sociedade com um todo, as organizações estão sujeitas a todas as suas mudanças e a novas incorporações. Uma organização nessa perspectiva pode ser considerada uma microssociedade que opera nas mais diferentes dimensões sociais, econômicas, políticas e simbólicas (KUNSCH, 2007, p. 5).

Em decorrência, as organizações que são objeto deste estudo também estariam, portanto, em mutação, em trânsito para novas configurações. Embora sempre vulneráveis a ameaças conjunturais de caráter tecnológico, econômico ou político, elas agora se defrontam com transmutações importantes em todas essas esferas ao mesmo tempo. Como outras organizações e instituições-chave da modernidade, veem-se obrigadas a transformar-se para sobreviver num mundo em mutação. Segundo Rosely Fígaro (2008a, p. 24), são tantas as transformações que o próprio conceito de empresa "mudou profundamente nas últimas décadas".

Ao mesmo tempo, as corporações são crescentemente reconhecidas como instituições centrais da contemporaneidade, o que torna cada vez mais relevante a compreensão de sua dimensão social e comunicativa. Se, na paisagem da Idade Média, as catedrais se destacavam como símbolos do poder da Igreja e, na era moderna, a monumentalidade dos edifícios públicos expressou a força do Estado, hoje são as arrojadas sedes empresariais na silhueta das metrópoles que testemunham a ascensão corporativa.

O poder das organizações já não se fundamenta apenas em sua condição de agentes econômicos, mas expressa sua influência crescente como atores sociais e políticos, tanto em relação a seus públicos internos – já que constituem espaços de interações, mediações, construção de sentidos e subjetividades –, quanto na arena social mais ampla, como disseminadoras de valores, símbolos e discursos coletivos.

Em meio a esses múltiplos papéis, as corporações, neste início de século, parecem capturadas em um paradoxo. Acumulam poder em função da expansão e complexificação dos mercados em uma rede global de fluxos interdependentes. Mas sofrem questionamentos e limitações crescentes no âmbito político à medida que se dissemina a consciência de que as atividades empresariais impactam a

sociedade como um todo e a sustentabilidade da vida no Planeta. Essa visão crítica, impulsionada tanto pela nova consciência ambiental quanto pelos movimentos de defesa do consumidor, gera pressões crescentes pelo aumento da regulamentação e do controle social sobre as corporações, um conflito que se reflete no contexto da comunicação organizacional, das relações públicas e do marketing.

> As marcas chegam assim ao limiar do milênio em uma situação paradoxal. Por um lado, elas nunca foram tão poderosas e presentes, procuradas, amadas, seguidas. [...] Por outro lado, este poder ostentado é atravessado por múltiplas fraturas [...]. A onipresença das marcas, seu poder e, em certa medida, sua arrogância, começam a saturar o espaço social e a inquietar a opinião e os poderes públicos (SEMPRINI, 2006, p.33).

Essa tendência, que o sociólogo norte-americano Daniel Bell (1973) qualificou como "a subordinação das corporações", vem ganhando força desde os anos 1960, como parte da vaga de contestação que marcou aquela década no Ocidente, em parte como consequência da democratização do acesso à informação propiciada pela expansão dos meios de comunicação de massa (MCM). Mas ganhou novo impulso com a emergência da comunicação digital, a comunicação mediada pelos computadores (CMC), e as novas dinâmicas de mobilização da opinião pública por ela engendrada. Nesse novo ambiente de redes que se auto-organizam, sem hierarquias e nem centro, a organização já não consegue prevalecer como o sujeito unilateral do seu discurso e nem mesmo manter-se como protagonista na arena da comunicação social. Torna-se, progressivamente, apenas mais um interlocutor entre muitos e se descobre mais exposta e vulnerável do que nunca.

Finalmente, as empresas enfrentam desafios de vulto também no âmbito da economia e dos negócios. Para sobreviver em cenários de competitividade cada vez mais exacerbada, elas se veem obrigadas a abandonar os modelos de produção e gestão consagrados na era industrial. No contexto da chamada

sociedade pós-capitalista (DRUCKER, 1993), na qual o conhecimento e o fator humano ganham preponderância sobre o capital, a produção massificada da linha de montagem perde espaço para formatos mais flexíveis. E, com ela, declina igualmente o modelo hierarquizado de gestão do século XX.

2. PRESSUPOSTOS

Neste trabalho, partimos do pressuposto de que o novo sistema sociotécnico está obrigando as organizações a buscar novas configurações, o que implica necessariamente mudanças também na sua comunicação. Afinal, como reconhecido pela maioria dos teóricos, comunicação e organização compõem um binômio indissociável. Nesta ótica, os múltiplos e contínuos fluxos de comunicação que permeiam o cotidiano não representam apenas discursos ou canais de troca de informações das organizações, mas elementos constitutivos centrais das mesmas, sua condição de vida e sobrevivência. Como sustenta Margarida Kunsch (2003, p. 69),

> o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social.

Nossa premissa é que, no novo ambiente, os modelos de comunicação organizacional que caracterizaram a empresa da era industrial tornam-se anacrônicos, pois já não conseguem dar conta das novas realidades introduzidas pela sociedade em rede. A organização passa a enfrentar novas mediações e tensões em todas as suas interfaces com o macrossistema social: com os consumidores, os trabalhadores, os fornecedores da cadeia de valor, os investidores, os órgãos reguladores e as comunidades – em suma, todos os seus públicos. Tal descompasso parece exigir, em decorrência, uma revisão das teorias, estratégias e políticas que têm regido a comunicação corporativa nas suas principais

dimensões – mercadológica, interna e institucional. Impõe, igualmente, mudanças também nas disciplinas do marketing e das relações públicas, compelidas a revisar seus fundamentos, já que tanto a reputação de empresas e marcas quanto os relacionamentos com consumidores e públicos passam por uma ressignificação no meio digital.

Outro pressuposto é que a comunicação digital está no centro das metamorfoses em curso nas organizações contemporâneas. Ao mesmo tempo em que traz pressões de mudança de fora para dentro, ela constituiria, em si mesmo, um fator decisivo de transformação interna, por seu potencial de facilitar o aprendizado e a mudança cultural, condições pra a construção de novos modelos e novas relações organizacionais.

3. OBJETIVOS

O objetivo central deste estudo é situar as organizações nesse contexto de metamorfoses e complexidade, para refletir sobre como as mudanças estão impactando a vida organizacional e, sobretudo, como tudo isso tensiona e problematiza sua comunicação. Assim como interferem na dimensão da economia e da gestão, estariam as inovações tecnológicas nos processos e meios acarretando transformações substantivas também na comunicação corporativa? A hipótese que se coloca é a do surgimento de um novo paradigma comunicacional, ainda em construção.

Caso essa premissa seja verdadeira, quais seriam os principais vetores, pilares ou dimensões-chave do novo modelo emergente? Para esse questionamento, valemo-nos de estudo exploratório realizado, em 2008, com uma amostra de sessenta empresas brasileiras de grande porte, mas também de pesquisas e indicadores de outras fontes nacionais e internacionais, além de casos emblemáticos da transformação em curso. Temos consciência das limitações dessa abordagem. Mas

entendemos que, diante da complexidade e do ineditismo do novo contexto, as considerações e os apontamentos resultantes de nossa reflexão podem contribuir para o debate em curso e para nortear novas investigações.

Como objetivo paralelo, pretendemos contribuir para a evolução da comunicação organizacional, tanto como campo de estudos quanto como prática profissional. Conforme assinalam diversos autores, trata-se de campo ainda em evolução, que carece de uma perspectiva multidisciplinar, capaz de levar em conta suas interfaces com outras áreas de conhecimento, além das teorias organizacionais com os quais ele tem sido tradicionalmente associado. Embora estejam se multiplicando estudos sobre comunicação digital, mudança cultural e organizacional, comunicação interna e comunicação mercadológica, entre outros temas, ainda são raros os estudos com uma perspectiva transversal, como a que propomos nesta dissertação.

4. JUSTIFICATIVA

Como profissional de comunicação atuante há mais de duas décadas, temos também a aspiração de contribuir para a evolução das práticas do mercado, no sentido de alinhá-las às novas demandas sociais. Se comunicação e organização são equivalentes, tudo indica que as mudanças comunicacionais em curso contribuirão para moldar a organização do futuro e seu papel na construção de um novo modelo de desenvolvimento, o que evidencia a relevância e atualidade do tema.

Nesse sentido, não poderíamos deixar de considerar, como pano de fundo desta reflexão, a crise econômica global deflagrada em setembro de 2008. Entendemos, em linha com analistas renomados, que ela não representa apenas um desajuste conjuntural dos mercados financeiros, mas seria um sintoma de um desequilíbrio mais estrutural do modelo de capitalismo vigente, centrado na exploração

descontrolada de recursos naturais e no ”hiperconsumo” (LIPOVETSKY, 2006). Anthony Giddens (2009, p. 4-5), por exemplo, sustenta que essa crise definirá radicalmente a sociedade em que vivemos: “Ainda estamos no estágio inicial de descobrir o que seria um novo modelo de capitalismo responsável e global. [...]. O mundo que criamos é insustentável, sabemos que não podemos continuar como estamos”.

Parece-nos válido supor que, no quadro dessa abrangente reestruturação, a relevância da comunicação tornar-se-á cada vez mais evidente, tanto no âmbito das corporações quanto na sociedade como um todo. Por suas características inerentes, ela se afirmará como fator-chave na administração de conflitos e na articulação de novos consensos. Alinhamo-nos, nesse sentido, com a ótica de Baldissera (2008, p.167) sobre o papel social e cultural da comunicação na contemporaneidade:

> A comunicação atualiza-se como lugar e fluxo privilegiados para o inter-relacionamento dos diferentes sistemas/subsistemas [..] e constitui-se em possibilidade para que, hologramática, dialógica e recursivamente, tais sistemas/subsistemas se perturbem, (des)organizem/reorganizem, resistam/se transformem, se reproduzam/inovem e/ou se expurguem/apropriem/(re)signifiquem, mediante manifestações de cooperação, resistência, flerte, aglutinação, sobreposição, exploração, associação, complementaridade e disputa.

Essa é a crença que nos inspirou na escolha do tema e na decisão de voltar à universidade para retomar o projeto de mestrado: o reconhecimento da comunicação como elemento vital na dinâmica que move economias e sociedades em todas as épocas. “No fundo, a comunicação levanta a questão da relação entre eu (sic) *e* o outro, entre eu (sic) *e* o mundo, o que a torna indissociável da sociedade aberta, da modernidade e da democracia” (WOLTON, 2006, p. 15) (grifos do autor).

Para dar conta das múltiplas vertentes do novo contexto sociotécnico em seu impacto sobre as organizações e considerando o caráter multidisciplinar da

comunicação como campo de estudos, nossa pesquisa teórica abrangeu os seguintes eixos temáticos: o novo contexto sociotécnico da contemporaneidade; a lógica da complexidade aplicada às organizações; metamorfoses na economia, no trabalho e nas corporações; as revisões em curso nas teorias da comunicação, da comunicação organizacional, das relações públicas e do marketing; e os estudos ainda em consolidação sobre comunicação digital e a sociedade em rede.

5. REFERENCIAL TEÓRICO

O pensamento de Edgar Morin (2007, p. 69) e sua teoria da complexidade, segundo a qual "não se pode compreender nenhuma realidade de modo unidimensional [porque] toda visão especializada, parcelada, é pobre", é um dos principais norteadores deste estudo. Com o autor, entendemos que a complexidade e a multidimensionalidade, tanto dos fenômenos comunicacionais quanto dos organizacionais, impõem uma abordagem transdisciplinar, o que nos obrigou a ampliar o foco para melhor embasar nossa reflexão. Considerando ainda, conforme Maria Immacolata Vassallo de Lopes (2005, p. 14), que a comunicação "não pode ser investigada fora dos marcos do contexto econômico, social, político e cultural que a envolve", buscamos incorporar conceitos-chave dos estudos sobre a contemporaneidade e a centralidade que nela adquire a comunicação.

Entre os teóricos da contemporaneidade, nossas principais referências foram Antony Giddens, com seus conceitos de sociedade reflexiva e de risco; Octavio Ianni e seu paradigma de globalização; Giani Vattimo, com as noções de sociedade transparente e sociedade de comunicação generalizada; Zygmunt Baumann, com sua exposição sobre modernidade e vida líquidas. O pensamento de Alvin Toffler, particularmente em suas obras *A terceira onda* e *Riqueza revolucionária*, bem como o de Jean Baudrillard (êxtase da comunicação) e o de Muniz Sodré (bios midiático) foram essenciais para a

contextualização do objeto de estudo e de sua problemática. Nessa vertente, apoiamo-nos, também nos estudos de Krishan Kumar sobre a transição entre modernidade e pós-modernidade. A visão sistêmica, em linha com as contribuições de Ludwig Von Bertallanfy, Fritjof Captra, Niklas Luhman, Humberto Maturana e Francisco Varela, além de Ylia Prigoyne (teorias das estruturas dissipativas), e sua aplicação aos fenômenos da comunicação constituem outra matriz de reflexão.

5.1. Mudanças na economia, no trabalho e nas organizações

No que se refere à mudança do paradigma econômico, recorremos às análises de Daniel Bell, Alvin Toffler e Peter Drucker sobre a sociedade pós-industrial e pós-capitalista ou sociedade do conhecimento. Guiamos-nos também pelas formulações de Manuel Castells e David Harvey sobre a crise e a reestruturação do capitalismo, com a emergência do novo modelo da "acumulação flexível" e da economia informacional. Don Tapscott e Yochai Benkler foram as referências para as metamorfoses em curso na chamada economia digital, colaborativa ou em rede.

Henry Mintzberg, Dominique Genelot, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi serviram de apoio para o entendimento das transformações em curso nos modelos de gestão e de arquiteturas organizacionais. Gareth Morgan, com sua interpretação das organizações a partir de metáforas, foi fundamental para o entendimento da relação entre diferentes sistemas organizacionais e as condições de ambientes mercadológicos e sociais distintos. Para aprofundar as implicações da transição do fordismo para o pós-fordismo no mundo do trabalho, balizamo-nos nas proposições de Benjamin Coriat, Jean Lojkine e Ricardo Antunes. Rosely Fígaro, com suas pesquisas sobre o binômio trabalho-comunicação, foi outra referência importante.

5.2. Comunicação

Buscamos incorporar a perspectiva dos estudos culturais, em especial as teorias da recepção e das mediações, com base em Stuart Hall e Jesús Martín-Barbero e, entre os brasileiros, Maria Immacolata V. de Lopes, pois entendemos que os estudos sobre comunicação organizacional no Brasil ainda estão excessivamente vinculados à já superada perspectiva funcionalista e mecanicista da corrente norte-americana da *communication research*. Essa abordagem, originada no estudo dos meios de comunicação de massa e que reduzia o complexo processo comunicacional a um esquema emissor-receptor, posicionando as "audiências" como elementos passivos na decodificação de mensagens e, portanto, sujeitos à manipulação e dominação, parece cada vez mais inadequada ao novo contexto da comunicação digital em rede. Estendendo ao campo da comunicação organizacional a perspectiva das teorias da recepção e mediação, que questionaram as limitações dessa abordagem e estabeleceram um novo paradigma para a teoria da comunicação, discordamos da visão ainda dominante de que os trabalhadores são alvos impotentes diante da cúpula das empresas, a qual dominaria de forma quase absoluta os fluxos de comunicação e a codificação das mensagens. Os consumidores, da mesma forma, seriam receptores impotentes diante das técnicas persuasivas da publicidade.

Entendemos, ao contrário, que os públicos internos e externos das organizações desempenham papel ativo e importante na construção de sentidos que ocorre na comunicação. Aplicamos, assim, ao contexto organizacional a noção de que o processo de comunicação envolve invariavelmente instâncias de codificação e decodificação, influenciadas por variáveis do contexto social e do repertório cultural das audiências, ensejando sempre uma "leitura negociada" e "comunidades interpretativas" (HALL, 2006, p. 350-356). Partimos do pressuposto de que a interpretação que Martín-Barbero faz da comunicação como "questão mais de mediações do que de meios" é válida

também para a comunicação nas organizações, já que o próprio trabalho constitui, em si, uma forma de mediação. Como sublinha Fígaro (2005, p. 140-141), “as relações dadas no trabalho são as mediações privilegiadas na construção dos sentidos para a leitura do mundo”.

Registramos, ainda, como referência sobre a centralidade da comunicação na vida social, o pensamento do filósofo e sociólogo Jürgen Habermas e suas teorias da razão comunicativa e da ação comunicativa. A nosso ver, seu postulado de que a razão não está centrada na consciência subjetiva, como afirmara Kant, nem constitui uma razão instrumental e técnica, como estabelecido na modernidade, mas seria resultado da prática linguistica e da interação social com vistas ao entendimento e à ação, traz implicações importantes para a reflexão sobre a comunicação nas organizações. Para Habermas, é construindo entendimento e consenso nas ações comunicativas que os indivíduos e a sociedade criam a esfera pública, desenvolvem aprendizagem e evoluem. Tal perspectiva nos parece aplicável também à construção de um “espaço público” nas corporações.

5.3. Comunicação digital

Para o entendimento das questões ligadas ao ciberespaço e ao impacto das tecnologias da informação e da comunicação (TICs), apoiamo-nos nas referências de Manuel Castells, Pierre Lévy, Yochai Benkler, Massimo Di Felice, Derrick de Kecrk-hove, Elizabeth Saad Corrêa, André Lemos, Fernanda Bruno, Lúcia Santaella e Paula Sibília. De Castells empregamos os conceitos de sociedade informacional, sociedade e empresa em rede como novo paradigma. Em Lévy e Benkler buscamos as noções de virtualização e inteligência coletiva para problematizar a comunicação digital nas organizações. Para Lévy (1988, p. 26), as tecnologias da informação e da comunicação em rede incitam a “reinventar o laço social em torno

do aprendizado recíproco, da sinergia das competências, da imaginação e da inteligência coletivas". Pode-se inferir que essa nova lógica cria novas dinâmicas também nas corporações. Em Benkler, interessam-nos as reflexões sobre a reestruturação dos mercados culturais e sua análise do empoderamento sem precedents dos indivíduos na sociedade em rede.

Segundo esses autores, as novas tecnologias teriam o potencial de gerar uma "autonomia potencializada", "uma esfera publica ampliada" e uma "riqueza das redes", parecendo-nos relevante refletir sobre as implicações desse pensamento no âmbito das corporações. A obra de Corrêa (2003) nos orientou na questão específica das estratégias digitais das corporações.

5.4. Comunicação organizacional

No âmbito especifico da comunicação organizacional, os estudiosos brasileiros que nos nortearam foram Gaudêncio Torquato, Wilson da Costa Bueno, Paulo Nassar e, sobretudo, nossa orientadora nesta dissertação, Margarida M. Krohling Kunsch. Sua visão de que somente um "modelo mais simétrico de gestão comunicacional" pode dar conta da "complexidade, da ambiguidade e dos paradoxos que hoje permeiam as organizações" (KUNSCH, 2003, p. 69) foi uma das ideias que motivaram este estudo. Nassar guiou-nos com a noção da centralidade da comunicação nas organizações, seu caráter multidisciplinar e seu papel essencial na construção da identidade corporativa. O pensamento dos principais teóricos brasileiros, reunido nos dois volumes da obra *Comunicação organizacional*, publicada por Margarida M. Krohling Kunsch em 2009, constituiu uma referência de base. Assim como o resgate que Armand e Michele Mattelart fizeram da evolução das teorias da comunicação.

Norteamo-nos, igualmente, pelas teorias da comunicação organizacional e da co-orientação, de James Taylor, da chamada Escola de Montreal. A ótica de Taylor da empresa como uma construção social e do conhecimento como algo que a

compõe iterativamente, é a base da nossa premissa de que a comunicação não pode ser considerada apenas uma entre muitas variáveis, mas representaria "o processo organizante" e constitutivo por excelência das organizações.

5.5. Marketing

Nossa principal referência para o entendimento do novo paradigma do marketing e a crescente intersecção dessa disciplina com a da comunicação organizacional foi Don Schultz, da Northwestern University (Chicago), pioneiro do conceito de comunicações integradas de marketing, segundo o qual as fronteiras da comunicação e do marketing se diluem no novo ambiente de mercado.

Outros autores importantes para o trabalho foram Coimbatore Prahalad – que desenvolveu o conceito de prosumerismo de Toffler como cocriação de valor, além de destacar, pioneiramente, as mudanças impostas pelos novos consumidores da chamada "base da pirâmide" – e Regis McKenna, com sua perspectiva sobre o papel transformador da tecnologia no marketing. Outra referência foi a visão de Philip Kotler, que já na década de 1990 profetizava uma verdadeira revolução na disciplina: "Os profissionais de marketing terão que repensar as bases dos processos pelos quais identificam, comunicam e fornecem valor para o cliente" (KOTLER, 1999, p. 250).

Para as questões ligadas à reputação das organizações, trabalhamos com as contribuições de Don Tapscott e Mário Rosa. E, no que se refere às marcas, valemo-nos de trabalhos de André Semprini, David Aaker e Marc Gobé.

6. SINOPSE

No capítulo 1, discorremos sobre o novo contexto sociotécnico introduzido pela revolução digital e as mutações por ele provocadas na contemporaneidade,

que caracterizamos como um mundo em rede e em transição. Analisamos as metamorfoses em curso na comunicação, na sociedade, na economia e na cultura, com base na perspectiva da complexidade. E indagamos como essas múltiplas transformações e a emergente civilização *on-line* estão impactando as organizações corporativas e sua comunicação.

No capítulo 2, discutimos a centralidade e a ubiquidade da comunicação na sociedade em rede, com a interatividade introduzida pelos novos meios digitais e sua convergência com os meios de massa, além de expor a necessidade de uma revisão das teorias da comunicação e da comunicação organizacional para dar conta da nova realidade. Focalizamos, ainda, o binômio organização-comunicação como unidade indissolúvel, para argumentar que as metamorfoses em ambas as dimensões ocorrem de forma simultânea e se inter-relacionam.

No capítulo 3, aprofundamos a reflexão sobre o novo paradigma da rede, com a progressiva transferência de poder das instituições e organizações para os indivíduos e a emergência de uma nova dinâmica colaborativa engendrada pela segunda geração da internet, a web 2.0. Avaliamos o potencial de criação de um novo espaço público e mapeamos o debate que opõe os entusiastas da rede, os quais a consideram inerentemente democratizante, e seus críticos, para os quais a exacerbação da comunicação levaria a um empobrecimento cultural.

No capítulo 4, analisamos como essas múltiplas vertentes de transformações estão acarretando metamorfoses também nas organizações. Abordamos as mutações em curso nos modelos de produção, de gestão e de trabalho na economia do conhecimento e a crescente valorização dos ativos intangíveis, como o capital humano, as marcas e a reputação corporativa. Investigamos como os novos imperativos da sustentabilidade e da transparência estão estão dando origem a uma nova concepção de empresa. E focalizamos a crise do marketing, em decorrência do prosumerismo e da crescente migração de poder das empresas para os consumidores.

No capítulo 5, buscamos interpretar como esse novo ambiente está gerando novas tensões e mediações na comunicação institucional, na comunicação interna e na comunicação mercadológica. Levantamos a hipótese da emergência de um novo paradigma na comunicação organizacional e da reinvenção do marketing e das relações públicas em torno de novos fundamentos, à medida que as empresas começam a migrar da comunicação unidirectional da era industrial da comunicação de massa para novas políticas e práticas que valorizam o diálogo e o relacionamento. Destacamos o caráter estratégico de que se reveste a comunicação na sociedade em rede e a necessidade de integração de suas várias modalidades para assegurar a consistência e coerência da atuação da organização diante de todos os seus públicos, em todos os pontos de contato. E apresentamos o pressuposto de que o paradigma emergente evolui em torno de cinco dimensões-chave: a integração, a interatividade, a gestão de marcas e reputação, a tecnologia e a mensuração de resultados.

No capítulo 6, apresentamos o estudo exploratório realizado com o objetivo de avaliar, em um recorte da realidade, o comportamento das empresas brasileiras em relação ao novo paradigma da comunicação organizacional. Indicamos que ainda existe uma considerável distância entre as crenças dos dirigentes das organizações sobre a importância de evoluir na incorporação das novas dimensões e as políticas e práticas efetivamente adotadas na maioria delas.

Nas considerações finais, refletimos sobre a necessidade de superar esse descompasso entre a teoria e a prática do mercado. E argumentamos que os profissionais de comunicação terão de transformar-se de emissores de mensagens e controladores dos fluxos comunicativos em mediadores, a fim de que a comunicação possa cumprir seu papel não apenas na empresa do futuro, mas também na nova sociedade em rede.

CAPÍTULO 1

UM MUNDO EM TRANSE E O DESAFIO DA COMPLEXIDADE

Podemos imaginar que, de tempos em tempos,
seja necessário regenerar/reformular coletivamente
um modo de pensar já muito debilitado.
A história das ideias registra tais sobressaltos que,
não raro, acompanham mudanças de valores
que ocorrem em nossas sociedades.
É, sem dúvida, o que está prestes
a acontecer nos dias de hoje.

Michel Maffesoli (2007, p. 23)

Capítulo 1

UM MUNDO EM TRANSE E O DESAFIO DA COMPLEXIDADE

Para os navegantes que se lançavam ao mar no século XVI, o horizonte era uma fronteira a desbravar: “Quando chegavam aos limites do mundo conhecido, os cartógrafos da Idade Média escreviam: Alerta, para além deste ponto está o território dos perigos e dragões” (MANCHESTER, 1993, p. 27). Ao romper os limites do mundo conhecido, superando limitações e adversidades, esses exploradores revolucionaram para sempre noções milenares de espaço e tempo. Ajudaram a inaugurar uma nova era, a modernidade, e um novo pensamento, que já vinha em gestação, nas ciências e nas artes, no contexto do Renascimento. Cinco séculos depois, e talvez não por acaso, a navegação é a metáfora a que recorremos para adentrar um território igualmente inexplorado e radicalmente diverso de tudo o que vivenciamos antes: o mundo virtual do ciberespaço e da interação em rede, que nos impele a uma nova revisão radical das lógicas, cartografias, espacialidades e temporalidades em que nos ancoramos até o presente.

Esse novo ambiente digital nasce com a revolução das tecnologias de informação e comunicação (TICs), ou revolução digital, mas representa a convergência de reestruturações profundas em praticamente todas as esferas da vida. Como enfatiza Pierre Lévy (1996, p. 11), “nunca antes as mudanças das técnicas, da economia e dos costumes foram tão rápidas e desestabilizantes”. Por sua abrangência, esse conjunto de rupturas nos sugere a metáfora de um transe, com

base nos vários significados do termo, todos pertinentes ao atual quadro de mutações. Derivado do latim *transire*, ele se refere tanto à mudança, ao trânsito de um lugar para outro, como à inquietação e exaltação características de momentos problemáticos. “A verdade é que o regime de tempo convulsivo das tecnologias disparatadas [...] impõe transes e abala equilíbrios” (MORAES, 2006, p.11).

Transe evoca, ainda, a fecundidade e potencialidades inerentes aos contextos de metamorfoses, como o que vivemos. Seja no discurso de estudiosos e filósofos, seja nas expressões da vida cotidiana e nas artes, cristaliza-se a consciência de estarmos em transição para uma nova forma de civilização. Pressentimos que as certezas e os saberes do passado já não nos nortearão no horizonte que se descortina, o da vida e da civilização *on-line*. Somos, de certa forma, como migrantes: da era industrial para a pós-industrial; do mundo analógico para o digital; da modernidade para a pós ou hipermodernidade; da sociedade de massa para o que vem sendo chamado de era do indivíduo e da sociedade em rede.

1. MUTAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE

Na origem desse transe – que é da sociedade, dos indivíduos e também das corporações – está um novo contexto sociotécnico e, em especial, o advento da internet, a rede global de fluxos comunicacionais e interativos, e sua onipresença como nova instância de mediação e articulação social, com desdobramentos em todas as dimensões da vida, inclusive nas organizações corporativas, objeto do presente estudo. Para um dos principais teóricos da sociedade em rede, o sociólogo espanhol Manuel Castells (1999, p. 120), radicado nos Estados Unidos, “estamos testemunhando um ponto de descontinuidade histórica“. Outro pensador da rede, Yochai Benkler (2006, p. 1), professor da Escola de Direito da Universidade de Harvard, enfatiza o caráter revolucionário da internet: “A mudança trazida pelo ambiente de

informação em rede é profunda e estrutural. Ela afeta os fundamentos de como os mercados e as democracias do liberalismo coevoluiram durante os últimos dois séculos".

É certo que mudanças são uma constante na História, sempre gerando inquietudes e ambiguidades. O geógrafo britânico David Harvey (2004, p. 21) lembra que também a transição do século XIX para o XX, embora embalada pelo entusiasmo com o progresso tecnológico, gerou uma "sensação avassaladora de fragmentação, efemeridade e mudança caótica". Mas, se inflexões são inerentes à trajetória humana, a atual tem sido reconhecida como de envergadura histórica, pela própria celeridade das transformações. O geógrafo e pensador brasileiro Milton Santos (2008, p. 327) sugere que "a sucessão alucinante dos eventos não deixa falar de mudanças, apenas, mas de vertigem". Também Giddens (2002, p. 22) destaca o ineditismo do momento atual: "Não só o ritmo da mudança social é muito mais rápido do que em qualquer sistema anterior, mas também a amplitude e a profundidade com que ela afeta as práticas sociais e modos de comportamento pré-existentes são maiores".

O pensador americano Alvin Toffler, que antecipou muitas dessas transformações em livros como *Future shock* (1970) e *The third wave* (1980)[1], acredita que estamos assistindo a uma reestruturação nas próprias bases da civilização, que estaria nos levando para além da modernidade e da era industrial. Em sua última obra, *Revolutionary wealth*, escrita em coautoria com Heidi Toffler (TOFFLER; TOFLLER, 2006, p. XIV), ele sustenta que estamos diante de uma transformação

> similar, porém ainda mais avassaladora do que a revolução industrial, em que milhares de transformações aparentemente desconexas se articulam para formar um novo sistema econômico, acompanhado por nada menos do que um novo modo de vida e uma nova civilização.2

[1] Ver edições em português nas referências finais.
[2] Nesta dissertação, todas as citações de obras consultadas no original em inglês, francês e espanhol foram traduzidas pela autora.

Na mesma linha raciocinam Don Tapscott, professor da Universidade de Toronto, e Anthony Williams:

> Daqui a vinte anos, veremos este período do início do século XXI como uma guinada na história econômica e social. Entenderemos que entramos em uma nova era, baseada em novos princípios, visões de mundo e modelos de negócios, nos quais a natureza do jogo foi modificada (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 31).

Essas mutações nas interações econômicas, comunicacionais e sociais seriam de tal magnitude que, segundo alguns autores, estariam induzindo uma transformação na própria natureza do ser humano. "Estamos em uma situação de transformação antropológica. [...] O ser se dá na experiência de mundo em um modo diferente do que se dava em outras épocas" (VATTIMO, 2008, p. 21). Também Lúcia Santaella (2009, p. 39) reflete sobre "o hibridismo do humano com algo maquínicoinformático, que estende o humano para além de si". Para essa teórica brasileira, as novas condições tecnológicas "colocam o ser humano em uma condição inaudita [que] afeta a ontologia mesma do humano [e] vem sendo pensada sob o título de pós-humano" (SANTAELLA, 2009, p. 25).

Descobrimo-nos, nesse sentido, na condição de mutantes, incorporando novas extensões técnicas a nossos corpos e nossas mentes, adaptando-nos a um ambiente tão profundamente diverso que proliferam os neologismos para defini-lo – como o termo "a-tópico", derivado do grego *a-topos*, proposto pelo sociólogo italiano Massimo Di Felice (2008, p. 19), por significar "lugar estranho", "indefinível".

Assim como a economia está em transição da era industrial para a pós-industrial (BELL, 1999), ou da capitalista para a pós-capitalista (DRUCKER, 2002), na esfera da sociedade e da cultura fala-se em "modernidade tardia ou alta modernidade" (GIDDENS, 1991), pós-modernidade (LYOTARD, 1984) e mesmo hipermodernidade (LIPOVETSKY, 2007). Embora se refiram a

processos que evoluem em velocidades diferentes, essas conceituações sugerem que os pilares da modernidade, os quais balizaram a civilização nos últimos séculos, entraram em descompasso com o novo contexto sociotécnico. Para Hall (2006, p. 11), a mutação seria "tão fundamental e abrangente que somos compelidos a perguntar se não é a própria modernidade que está sendo transformada". Para Lyotard (1984, p. 3), o próprio *status* do conhecimento é alterado "na medida em que as sociedades entram no que é conhecido como era pós-industrial e a cultura entra no que é conhecido como era pós-moderna"

Lévy (1996, p. 12) entende que essa nova era já está latente na atual virtualização da vida, que ele interpreta como uma "heterogênese do humano", o movimento mesmo de "devir outro" da nossa espécie. Em sua visão, esta seria uma característica intrínseca do virtual, "um modo de ser fecundo e poderoso", conforme a origem do termo no latim, *virtualis,* ou *virtus*, com os seus significados de potência e força. Segundo o pensador francês, o mundo virtual não se opõe ao real e nem representa algo falso e inexistente, como interpretam alguns. Mas se refere, nesta perspectiva, ao que está em vias de se tornar atual. Assim como a árvore existe virtualmente na semente, uma nova civilização estaria em gestação na problemática do virtual (LÉVY, 1996, p.15-6).

Essas considerações sugerem a hipótese de um novo Renascimento, a partir de avanços cumulativos e qualitativos no conhecimento e na técnica. Sinalizam a gênese de uma nova civilização, que seria pautada por conceitos de tempo, espaço e valor diferentes dos que moldaram a civilização industrial. Nesse movimento, tanto a comunicação quanto as corporações estarão também em mutação.

1.1. Novo contexto sociotécnico: a terceira era da máquina

A comunicação sempre foi elemento-chave nas relações sociais e econômicas, tanto que algumas teorias chegam a relacionar o surgimento da escrita, na

Antiguidade, com a necessidade de registrar as transações comerciais. Mas parece inquestionável que nunca a informação e a comunicação ocuparam o próprio centro da atividade produtiva e da vida social como hoje, quando tudo que pode ser convertido em *bits* trafega em alta velocidade pelas redes digitais. Elas tornaram-se o fundamento de um novo paradigma tecnológico, cujo advento o sociólogo espanhol Manuel Castells (1999, p. 68) considera "um evento histórico da mesma importância que a Revolução Industrial do século XVIII".

São muitos os conceitos a que se tem recorrido para qualificar esse novo contexto sociotécnico no qual o conhecimento se torna o principal insumo para a geração de riquezas: sociedade pós-industrial, termo criado pelo norte-americano Daniel Bell ainda na década de 1970; sociedade pós-capitalista e sociedade do conhecimento (Drucker); capitalismo tardio; economia digital ou economia informacional, como proposto por Castells após o surgimento da internet. Independentemente da terminologia adotada, a maioria dos teóricos coloca no vértice da reestruturação a revolução tecnológica que, a partir da segunda metade do século XX, faz convergir inovações nas tecnologias de produção – microeletrônica, informática e automação – com as novas tecnologias da informação e comunicação,(TICs), induzindo "um padrão de descontinuidade nas bases materiais da economia, da sociedade e da cultura" (CASTELLS, 1999, p. 51).

Para Castells (199, p. 120), uma nova economia em rede engendra uma sociedade e também uma empresa em rede, tudo isso ancorado em uma nova dimensão de tempo e espaço – uma dimensão de fluxos em movimento constante – e um novo sistema de criação de valor:

> Chamo [essa economia] de informacional, global e em rede para identificar suas características principais e diferenças e enfatizar sua interligação. É informacional porque a produtividade e a competitividade de unidades ou agentes nesta economia, sejam empresas, regiões ou nações, depende 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 entre agentes econômicos. E em rede porque, nas novas condições históricas, a produtividade é gerada e a concorrência e feita em uma rede global de interação entre redes empresariais.

Já Benkler sustenta que estaríamos entrando em um estágio mais avançado e diferenciado da própria economia informacional, em função do advento da segunda geração da internet, a web 2.0. Ao permitir que cidadãos comuns, conectados em rede, produzam e compartilhem conteúdos nas novas mídias sociais e pessoais, ela introduziria também modelos inéditos de produção de riqueza. Em *The wealth of networks: how social production transforms markets and freedom*, obra ainda sem tradução no Brasil, ele argumenta que o que diferencia essa economia da informação em rede é o fato de a ação descentralizada de indivíduos

> desempenhar um papel muito maior do que seria possível na economia industrial da informação, graças a formas de articulação, cooperação e coordenação radicalmente distintas dos mecanismos tradicionais de mercado e de modelos proprietários (BENKLER, 2006, p. 3).

Na visão desses pensadores, estamos ingressando em uma terceira revolução tecnológica, na qual "tecnologias intelectuais" (BELL,1999) se tornam o principal fator de geração de riqueza. Na revolução inicial, que impulsionou a Primeira Revolução Industrial, no século XVIII, as tecnologias mecânicas permitiram aumentos substanciais na produtividade, potencializando a força muscular do homem sob a égide das máquinas e motores e dando origem a uma economia centrada na manufatura. A substituição das ferramentas manuais pelas máquinas tirou o homem da indústria artesanal caseira, criou as fábricas e o operariado e acelerou a urbanização.

Cerca de cem anos depois, uma segunda revolução tecnológica, esta a impulsionada pela eletricidade, pelo motor de combustão interna, pela química avançada e por técnicas mais eficientes de fundição de aço, abriu o caminho para a Segunda Revolução Industrial. Com a maior complexidade tecnológica aumentando o volume de capital necessário à produção, as empresas públicas e privadas se consolidaram como centros da atividade econômica, em torno da linha de montagem e de uma nova "ciência" de administração do trabalho e das organizações, alicerçadas, respectivamente, nas teorias de Alfred Winslow Taylor e no modelo de gestão hierárquica proposto pelo francês Henry Fayol. No conjunto, esses fatores confluíram para consolidar o padrão de divisão do trabalho na indústria e gerar um aumento expressivo nos índices de produtividade, com a produção em massa, no modelo que viria a ser conhecido como fordismo, conforme simbolizado pela fábrica da Ford Motor Company, entre os anos 1910 e 1914, nos Estados Unidos.

Paralelamente, a expansão das redes de comunicação, em especial do rádio e da televisão, criou as bases para a disseminação do consumo, gerando um ciclo de massificação. Com o suporte da propaganda e dos meios massivos, comunicação, produção e mercados de massa passaram a formar um tripé, que estruturou a sociedade e a cultura no século XX. É essa ordem que começa a se fragmentar com a atual revolução tecnológica, a qual o teórico da pós-modernidade Frederic Jameson qualifica como a "terceira idade da máquina". Fruto de uma simbiose inédita entre ciência e tecnologia, ela permite, pela primeira vez na história, a geração contínua de novos conhecimentos a partir do conhecimento já existente e da integração entre a "inteligência das máquinas" com a criatividade humana. Se antes a técnica potencializava a força muscular do trabalhador, agora é o alcance da nossa própria mente que se amplia, pela multiplicação exponencial de interações e fluxos de informações nas redes digitais.

No prefácio escrito em 1999 para uma edição comemorativa de aniversário do seu clássico *A sociedade pós-industrial* (1973), Daniel Bell (1999, p. XVI). destaca a contribuição da comunicação digital para o que considera uma metamorfose importante do sistema capitalista:

> Se a infraestrutura da sociedade industrial era transporte – portos, rodovias, estradas, e aeroportos, [...], a infraestrutura da sociedade pós-industrial é comunicação – cabos, banda larga, redes de fibras óticas... Juntas estas tecnologias formam um sistema altamente adaptável e orgânico que é o fundamento da economia global eletronicamente mediada.

Nessa perspectiva, o novo sistema sociotécnico resulta da simbiose entre novas tecnologias de produção e comunicação:

> Com a disseminação dos computadores na produção industrial e a convergência dos sistemas de comunicação, o que temos hoje são "tecnologias intelectuais", baseadas na matemática e na linguística, no uso de algoritmos e programação, modelos e simulações (BELL, 1999, p. XVII).

Esse processo teve início na década de 1940, com o nascimento da informática, herdeira dos investimentos militares em inteligência durante a II Guerra – conflito ao qual Castells (1999, p. 78) se refere como "a mãe de todas as tecnologias". Até a década de 1980, contudo, os computadores eram, basicamente, uma evolução da máquina de calcular, a invenção genial do matemático inglês Charles Babbage, já que sua função era basicamente manipular dados, ou computar, termo que deu origem ao nome. Tratava-se de processadores tão gigantescos e dispendiosos que seu emprego ficou limitado, inicialmente, a instituições públicas ou grandes corporações, nas quais começaram a mudar padrões de produtividade e gestão por meio do *computer aided design* (CAD) e do *computer aided manufacturing* (CAM). O primeiro computador utilizado para fins não militares, por exemplo, o Eniac, de 1946, ocupava todo o espaço de um ginásio esportivo, pesava trinta toneladas, e tinha quase três metros de altura. Quando foi acionado na Universidade da Pensilvânia, o consumo excessivo de energia fez piscarem as luzes da cidade de Filadélfia.

Só a partir de 1984, com o Macintosh, produzido pela Apple – o primeiro modelo de computador pessoal a se viabilizar comercialmente –, e, dez anos depois, a popularização do primeiro navegador, o Netscape, que facilitou a interface do usuário com a máquina, o computador começa a tornar-se mais acessível a grandes parcelas da população. Mas foi o advento da internet comercial, em 1995, que transformou radicalmente nossa relação com a máquina-símbolo da contemporaneidade, ao revelar sua outra função, muito além do papel original de computação de dados: a de meio de comunicação, um meio inerentemente simbólico, que passa a mediar nossas relações pessoais e sociais, além de fazer a interface com um novo ambiente virtual.

Com a disseminação do uso da internet, ficou claro que não se tratava apenas de uma integração funcional entre máquinas e bancos de dados, mas de uma reconfiguração social e humana, a partir das pessoas conectadas em rede. Nesse sentido, a internet deu origem a um meio de comunicação de caráter substancialmente diverso dos que o precederam, por ter introduzido uma dimensão comunicacional inédita: a interatividade ou interação *on-line*. Mais recentemente, o caráter simbólico do ambiente digital ficou ainda mais evidente, à medida que o meio passou a integrar outras mídias e linguagens, no que se conceitua como hipermídia.

Tudo isso se tornou possível, também, graças ao crescimento exponencial da capacidade de processamento de dados dos *chips* ou circuitos, como previsto na chamada "lei de Moore", em referência a Gordon Moore, fundador da empresa de produção de circuitos eletrônicos Intel, o qual previa, em 1965**,** que a capacidade de processamento dos transistores dobraria a cada dezoito meses. Outro fator foi a redução progressiva dos custos de transmissão e armazenamento de dados, o que permitiu incorporar aos programas de computação uma quantidade sempre crescente de funcionalidades e serviços –

sistemas que estão dando origem ao que uma publicação da Bell Labs, empresa americana cujo Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento teve papel pioneiro no desenvolvimento das TICs, chamou, profeticamente, em 1999, de "pele tecnológica" :

> Estamos construindo a primeira camada de uma megainfraestrutura em rede que cobrirá o planeta inteiro como uma pele. À medida que a comunicação se tornar mais rápida, menor, mais barata e mais inteligente no próximo milênio, essa pele, alimentada por fluxos constantes de informação, se tornará cada vez mais abrangente e mais útil. Ela incluirá progressivamente milhões de dispositivos eletrônicos de mensuração e controle – termostatos, detectores de poluição, câmeras, microfones – monitorando cidades, rodovias e o meio ambiente. Todos transmitirão dados diretamente para a rede, assim como nossa pele transmite continuamente dados sensoriais para o nosso cérebro (apud DE KERCKHOVE, 2001, p. 25).

Até recentemente, discutia-se qual equipamento iria prevalecer, no centro dessa rede, como principal meio de comunicação: o computador ou a televisão. Hoje, essa questão vai se tornando irrelevante. Computador, televisão e telefones celulares estão se hibridizando, criando uma nova plataforma que não é apenas comunicacional, social ou econômica, mas transforma nossa própria experiência de vida.

1.2. A revolução do clique: da comunicação analógica para a digital

Assim como transformou as bases da economia, a substituição das tecnologias analógicas pelas digitais revolucionou também a comunicação, com implicações importantes no todo social, inclusive para as organizações corporativas. A era marcada pelo apogeu dos meios de comunicação de massa (MCM), cede lugar à era da comunicação mediada pelos computadores (CMC). De um ambiente comunicacional em que os proprietários dos canais e as corporações que os sustentam por meio da publicidade tinham o poder de monopolizar a atenção de audiências massivas em torno da difusão ou publicação de mensagens homogêneas

– no sistema conhecido como *broadcast* –, migramos para um ambiente de comunicação dirigida, ou *narrowcast*, caracterizado pela fragmentação de audiências e a multiplicação de mídias.

Em vez de fluxos unidirecionais de um para muitos, como ocorre com os meios de comunicação de massa, estamos agora diante de múltiplos fluxos que se cruzam em redes dinâmicas, com interatividade crescente entre indivíduos e empresas. “E o processo de comunicação se diversifica, de um para um, de um para muitos, de muitos para um, de muitos para muitos, de um para um ou de muitos para um” (CORRÊA, 2003, p. 22). No lugar da grande aldeia global massificada em torno dos mesmos canais de mensagens, como imaginado nos anos 1970 pelo teórico canadense Marshall MacLuhan, configura-se uma trama dinâmica de comunidades organizadas em redes, a partir de nichos de afinidade e interesse, nos quais o indivíduo tem o poder de determinar o momento e a forma de comunicação. “A rápida e universal adoção dos computadores pode ser interpretada como o necessário protesto do indivíduo contra uma sociedade dominada pela televisão. [...] Os computadores nos permitem falar de volta para a máquina” (DE KERCKHOVE, 1997, p. 19).

Trata-se, portanto, de uma inversão histórica da lógica centralizadora da comunicação de massa em direção a um modelo descentralizado. Ao longo dos últimos 150 anos, como sublinha Benkler (2006), a evolução das tecnologias de comunicação favoreceu a concentração crescente da produção e comercialização de informação e produtos culturais. A economia dos sistemas para alcançar audiências de massa a longa distância exigia investimentos iniciais altos de implantação, com custos marginais de reprodução e distribuição. Implantar o parque gráfico de um jornal, por exemplo, requer um volume de capital substancial, enquanto os custos para conferir escala à operação se reduzem progressivamente à medida que se amplia o alcance de distribuição e o número de exemplares.

Esse modelo de negócio concentrador, que sustenta a comunicação de massa, resultou na centralização e no monopólio também do discurso co-municativo nas mãos de uma minoria: os proprietários dos meios e os profissionais por eles contratados.

> A internet introduz uma reversão radical deste padrão. É o primeiro meio de comunicação moderno que permite expandir seu alcance pela descentralização da estrutura de produção e distribuição de informação, cultura e conhecimento (BENKLER, 2006, p. 31).

Os novos meios digitais introduzem, assim, um novo padrão tanto de produção quanto de consumo de mídia e cultura. Primeiro, pela novidade da interação, que transfere o poder de acionar a comunicação para as mãos dos usuários. Enquanto o sistema das mídias massivas podia ser caracterizado pela expressão em inglês *push* – no sentido de empurrar as mensagens para o público –, no meio digital torna-se mais adequado falar em sistema *pull* – já que é o usuário quem "puxa" ou escolhe o que lhe interessa. Como antecipara Nicholas Negroponte (1995, p. 78), ex-diretor do Midia Lab, do Massachusetts Institute of Technology (MIT),

> a digitalização modificará a natureza dos meios de comunicação, fazendo do processo de empurrar *bits* para as pessoas algo que permitirá a elas puxá-los. [...]. A indústria da informação vai se tornar algo mais parecido com uma banca, tendo por feira a superestrada global da informação.

Alguns anos depois, Chuck Martin (1997, p. 60-61), outro estudioso da co-municação digital, propôs o termo *pullcasting*, para destacar as diferenças da web em relação ao *broadcast* e ao *narrowcast*:

> A web é um médio essencialmente "pull" [...] Inicialmente foi considerada um meio *nar-rowcast*, devido à sua capacidade de alcançar audiências muito pequenas e específicas, com mensagens totalmente customizadas, com a precisão de um *laser*. Mas há uma diferença importante. Ao contrário das audiências de *broadcast* e

narrowcast, o consumidor da mídia web não ser pode direcionado pelo emissor para uma mensagem específica, no momento ou local definido pelo emissor. O consumidor, como receptor da informação, controla e, às vezes, cria a programação.

Outra diferença substancial é a nova portabilidade das novas mídias digitais em comparação com os meios tradicionais como televisão, cinema e rádio. Graças a telefones celulares "inteligentes" – os *smartphones* – e a novas modalidades de mídias digitais externas – como as presentes em pontos de venda, meios de transporte e locais públicos, designadas pelo termos em inglês *digital signage* (sinalização digital) ou *media out of home* (mídias externas) –, estamos todos cada vez mais conectados, via internet, configurando o que comunicólogo mexicano Octavio Islas (2007, p. 7) qualifica como "sociedade da ubiquidade": um sistema social marcado pela conectividade total, em que a comunicação entre indivíduos e organizações, além de instantânea, ocorre "em qualquer hora, em qualquer lugar e por qualquer meio".

Além de se multiplicarem, pulverizando as audiências, as novas mídias cruzam-se com os meios tradicionais, no fenômeno conhecido como convergência, dando origem a plataformas multimídia ou hipermídia, em que conteúdos e mensagens são reconfigurados em vários formatos, com a participação ativa dos usuários. Antes relativamente passivos diante dos meios de massa, cujo caráter unidirecional estava explícito no próprio uso de termos como receptores e audiências, os consumidores de mídias assumem, agora, o controle do processo e passam a participar da construção das mensagens e do discurso social como um todo.

A partir da virada do milênio, a segunda geração da internet, ou web 2.0, potencializou ainda mais essa capacidade de interação dos usuários da rede, com a disseminação de ferramentas de colaboração e compartilhamento que possibilitam que qualquer pessoa com acesso a um computador não apenas consuma, mas também produza conteúdos – o chamado conteúdo gerado pelos usuários (CGU), em referência à expressão original em inglês,

consumer generated content (CGC). Como analisaremos mais detalhadamente no capitulo 3, por meio de *blogs* e redes sociais como Orkut, Flickr, Face-book, Myspace ou Twitter, os indivíduos tornam-se não apenas produtores, mas eles próprios meios de comunicação, ou mídias. Além de produzirem e publicarem conteúdos autorais, inclusive músicas e vídeos, podem mixar e remixar conteúdos de terceiros, no formato conhecido como *mashup,* misturando indiferenciadamente elementos de diversos autores, épocas, estilos e culturas.

Todas essas inovações deixam claro que não se trata apenas de uma mudança quantitativa, uma expansão inédita de canais, o que já constituiria por si só um dado relevante. Para além da multiplicação de mídias e do crescimento exponencial do volume de conteúdos e mensagens, o que ocorre é uma mutação qualitativa no sistema comunicacional e na maneira como o ser e o social se relacionam com ele. Ao abolir a distinção histórica entre emissores e receptores, consolidada desde a invenção do primeiro meio massivo, a prensa de Gutenberg, as mídias digitais parecem estar dando origem, de fato, tanto a uma nova lógica de interação social e de pensamento quanto a um novo paradigma comunicacional.

> A internet está revolucionando a comunicação por sua capacidade de fazer os grandes meios de comunicação entrarem em curto-circuito. O fato de ser uma comunicação horizontal, de cidadão para cidadão, significa que eu posso criar o meu próprio sistema de comunicação na internet, posso dizer e comunicar o o que quiser. [...] Pela primeira vez há uma capacidade de comunicação massiva não midiatizada pelos meios de comunicação de massa (CASTELLS, 2004, p. 285-286).

Para Castells (2003, p. 7), como para outros pensadores, a internet não pode ser analisada, portanto, como apenas mais uma tecnologia – ela estaria se tornando o próprio “tecido das nossas vidas”.

Como indivíduos, organizações e sociedade, encontramo-nos, pois, em trânsito – e em transe – também no âmbito da comunicação.

> No início da década de 1960, McLuhan fez a célebre observação de que viver ao mesmo tempo com tecnologias elétricas e mecânicas era o drama peculiar do século XX. “O grande drama das próximas décadas vai se desdobrar sob as estrelas cruzadas do analógico e do digital” (JOHNSON, 2001, p. 35).

Para as gerações nascidas antes da popularização do computador pessoal e da world wide web, a condição é a de imigrantes em um novo território, no qual precisamos aprender um novo alfabeto, já dominado pelos mais jovens, que são nativos do mundo da rede. Clivagem semelhante se abre entre os indivíduos e as populações com acesso ao novo ferramental e conhecimento e aqueles ainda à margem das inovações. Acima da histórica iniquidade que separa os excluídos dos incluídos nos benefícios da civilização industrial, fonte permanente de tensão política e social ao longo dos últimos séculos, deparamo-nos atualmente, como assinala García Canclini (2005, p. 92-94), com uma nova fronteira de desigualdade: a que opõe os conectados aos desconectados: “os incluídos são os que estão conectados; os outros são os excluídos”.

Essa ruptura no paradigma comunicacional reverbera inevitavelmente no âmbito social e das organizações, na forma de novas mediações e tensões.

> Tudo foi atingido pela revolução da comunicação, da relação homem-mulher à relação com a família e os filhos, do trabalho à moradia, da educação ao lazer. A comunicação tornou-se, na sociedade aberta, a possibilidade de tudo reinterrogar, a começar pelas ideologias e representações. É também a valorização de tudo o que é mobilidade, velocidade e mudança (WOLTON, 2006, p. 27).

Na mesma direção raciocina Lévy (1994, p. 13): “O desenvolvimento dos novos instrumentos de comunicação inscreve-se em uma mutação de grande alcance, a qual ele impulsiona, mas que o ultrapassa”.

2. UMA CIVILIZAÇÃO *ON-LINE*?

A digitalização da vida expõe o caráter umbilical e ambíguo da nossa relação com a tecnologia ao evidenciar que não se trata, como se acreditou durante muito tempo, de algo estranho a nós e que se opõe ao humano. Nós nos confundimos com a técnica e a estranhamos desde quando, nos primórdios da vida, ela começou a nos empoderar com ferramentas e a "desencantar o mundo", no sentido de nos libertar da esfera da magia como forma de explicar o desconhecido. "A aparição do homem é a aparição da técnica. É a ferramenta, isto é, a *techné*, que inventa o homem e não o homem que inventa a técnica", diz André Leroi-Gourhan (apud LEMOS, 2007, p. 29).

2.1. A *techné* somos nós

Do tacape à bússola, da máquina a vapor ao satélite de comunicação e ao celular multimídia, as técnicas pautam nossa trajetória ao longo da história. "Estamos continuamente sendo feitos e refeitos pelas nossas próprias invenções" (DE KERCKHOVE, 1997, p. 4). Em outras palavras, em cada era, nós transformamos as técnicas e somos transformados por elas, como sustenta Milton Santos (2008, p. 177): "As épocas se distinguem pelas formas de fazer, isto é, pelas técnicas".

Os historiadores da tecnologia ensinam que não se podem estabelecer relações de causa e efeito entre mudanças no âmbito da tecnologia e reconfigurações socioeconômicas. São muitas as variáveis, afinal, que se entrelaçam para conferir forma e caráter singular a cada novo contexto histórico e, como afirma Bell (1999, p. XVIII), o fator político é sempre decisivo: "A tecnologia não determina mudanças sociais, ela provê instrumentalidades e potencialidades. A maneira como estas são apropriadas é sempre determinada por escolhas sociais". Também Benkler (2006, p. 17-18) enfatiza o papel do contexto social:

> Nem determinista, nem totalmente maleável, a tecnologia estabelece alguns parâmetros de ação social e individual, mas diferentes padrões de adoção e uso podem surgir em contextos sociais diferentes em torno da mesma tecnologia.

Reconhece-se, dessa forma, que os indivíduos e grupos sociais se apropriam das tecnologias e as adaptam conforme suas necessidades e seus repertórios. Um exemplo ilustrativo seria o fato de a invenção da imprensa ter tido um impacto diverso nas sociedades protestantes e católicas. Nas primeiras, nas quais a religião passou a encorajar a autonomia na interlocução com o divino, a leitura da Bíblia estimulou a alfabetização e a disseminação dos livros. Já nos países regidos pelo dogmatismo católico, em que a interpretação dos textos sagrados permaneceu como função reservada à Igreja e a seus sacerdotes, a incorporação das competências de leitura ocorreu de forma mais lenta.

Embora reconhecendo a inexistência de determinismo tecnológico, não há como ignorar, porém, a estreita simbiose entre homem, sociedade e técnica, que se torna ainda mais evidente na era digital. Como ensina Castells (1999, p. 43), "tecnologia é sociedade e a sociedade não pode ser compreendida sem suas ferramentas tecnológicas". Também o sociólogo André Lemos (2007, p. 39), professor da Universidade Federal da Bahia, salienta essa relação: "Cada sistema técnico é expressão de relações específicas entre a ciência, a filosofia, a sociologia e a política".

Assim como, na modernidade, as tecnologias envolvidas na invenção da imprensa, do automóvel e do telefone mudaram os modos de viver, produzir e se relacionar socialmente, a revolução digital expressa e cria o seu mundo pós ou hipermoderno. Afinal, como afirmou McLuhan (1969, p. 36), em sua observação já antológica, os meios de comunicação são mais do que canais ou ferramentas, pois moldam nossa forma de pensar e nos relacionar: "As sociedades sempre foram influenciadas mais pela natureza dos media, através dos quais os homens se comunicam, do que pelo conteúdo da comunicação".Também a antropóloga argentina Paula Sibília (2002, p.

11), professora da Universidade Federal Fluminense, assinala como as técnicas tendem a influenciar todos os aspectos da vida :

> Os aparelhos e [as] ferramentas exprimem as formas sociais que os produzem e lhes dão sentido, formando teias de pensamento, matrizes sociais, econômicas, políticas, que permeiam o corpo social inteiro e estão inextrincavelmente ligadas às novas tecnologias.

Nesse sentido, como suas predecessoras, as novas tecnologias estariam modificando não somente a natureza do processo comunicacional, mas também os nossos modelos mentais.

> O computador não é um instrumento com o qual se produzem objetos, mas um novo tipo de tecnicidade que possibilita o processamento de informações e cuja matéria-prima são abstrações e símbolos, inaugurando relações entre a ordem do discursivo (a lógica) e o visível (a forma) e inteligibilidade e a sensibilidade (MARTÍN-BARBERO, 2003b, p. 6).

Além de comunicacionais, as tecnologias digitais são também, portanto, tecnologias do conhecimento e do imaginário, à medida que interferem em nossa maneira de representar e significar o mundo. Nesta perspectiva, a virtualidade introduz novas interfaces e arquiteturas de linguagem, novas mediações e articulações, constituindo um novo "ecossistema comunicativo". Para dar conta desse caráter antropológico dos meios, De Kerckhove (1997, p. 5) cunhou o termo "psicotecnologias", que define "tecnologias que emulam, estendem ou amplificam o poder de nossas mentes".

Para que essa revolução digital acontecesse e o computador deixasse de ser simplesmente um processador para assumir sua dimensão de meio simbólico, foi preciso que surgisse a interface, a qual faz o papel de tradutor entre o homem e mundo invisível dos *bits*. O *mouse*, patenteado em 1967 pelo norte-americano Doug Engelbart, pesquisador do Stanford Research Institute, foi um avanço nessa direção, ao criar tactilidade, permitindo nossa interação com o mundo da máquina por meio de simples movimentos da mão. Quase três

décadas depois, o surgimento dos *softwares* de navegação, ou *browsers,* ampliou essa interação, ao possibilitar o diálogo com o computador, sem necessidade de dominar a sua linguagem de *bits* e *bytes*. Com a interface de navegação, o computador passou a representar-se a si mesmo diante do usuário, em uma linguagem que este era capaz de compreender.

Para o especialista em cultura digital Steven Johnson (2001, p. 17), esta foi uma "ruptura tecnológica decisiva", ao introduzir a ideia do computador como um sistema simbólico, uma máquina que lida com representações e sinais, "o que a torna diferente de um automóvel ou um descaroçador de algodão, que atuam na lógica de causa e efeito". Até o presente, e ao longo dos séculos, hávíamos considerado a máquina como prótese, um apêndice de nossos corpos. Agora, pela primeira vez, ela se apresenta como um ambiente, um "espaço informação" a ser ocupado e explorado. É neste sentido que o digital embute uma nova lógica, uma ruptura com o pensamento linear e representativo que predominou na modernidade.

Na visão de Johnson (2001, p. 23), desde quando artistas como Leonardo Da Vinci e Filippo Brunelleschi descobriram a perspectiva pictórica, no Renascimento, "nunca a tecnologia havia transformado nossa imaginação espacial de maneira tão radical". Naquele momento, mais do que um pequeno aperfeiçoamento do repertório da pintura, tratou-se de um salto no conhecimento: ao criar profundidade na superfície bidimensional da tela, o campo visual passou a ser centrado do ponto de vista do indivíduo, deixando de aparecer como um espaço divino, sem referência real, mudança que teve desdobramento nas ciências e no pensamento. "A perspectiva começou como uma inovação técnica, mas acabou contribuindo para a produção do que hoje chamamos o Renascimento" (JOHNSON, 2001, p. 156).

Ruptura de envergadura comparável estaria ocorrendo atualmente. Muito além das funções de processamento de dados e meio de comunicação, o computador potencializado pelas redes e pela hipermídia consolida-se como uma extensão da nossa mente, dos nossos corpos, da sociedade – em suma, um grande cérebro coletivo. Ele inaugura uma nova era, com características diversas das da civilização criada sobre o alfabeto e o livro, assim como o pensamento linear intrínseco a eles. Torna-se o fulcro daquilo que De Kerckhove (1999, p. 23) chama de "pele da cultura", o espaço consubstanciado pelas mídias eletrônicas no qual estão "as extensões do nosso sistema nervoso, nossos corpos e também nossa psicologia".

Ao conectar a mente individual a milhares de outras nesse novo ambiente cognitivo, "fluido e inesgotável como uma mente", o computador redefine nosso espaço mental e social. Projeta-nos no ciberespaço – termo criado pelo escritor de ficção científica William Gibson, no romance *Neuromancer* (1984). Como interpreta De Kerckhove (1997, p. 5), "com a realidade virtual e a telepresença, nós literalmente projetamos nossa consciência para fora do nosso corpo e a vemos de forma 'objetiva'. É a primeira vez que o ser humano se tornou capaz de fazer isto".

Para esse pensador canadense da cibercultura, discípulo de McLuhan, o ciberespaço se configura como uma terceira dimensão espacial, diferente da dimensão do mundo físico e mental: "É como um sistema nervoso humano sob a pele da cultura". Nessa nova dimensão, as nossas vidas – bem como a das corporações – se transmutam. Passam a depender de novos códigos, os quais, como espécie, apenas começamos a decifrar, mas que prometem mudar profundamente os contornos da nossa civilização (DE KERCKHOVE, 2001, p.15-25). Como diz Lemos (2007, p. 127), "toda a economia, a cultura, o saber, a política do século XXI vão passar (já estão passando) por um processo de negociação, distorção, apropriação, a partir da nova dimensão espaço-temporal de comunicação e informação planetárias que é o ciberespaço".

2.2. O sujeito pós-moderno e o homem pós-orgânico

Conectados o tempo todo, graças à penetrabilidade e ubiquidade dos meios digitais, saturados de imagens, estímulos e informações que nos alcançam também pelas mídias tradicionais, vivemos – indivíduos e organizações – imersos em comunicação. Passamos a existir além do espaço de nossas moradias, nossas cidades ou nossos locais de trabalho, em novas paisagens midiáticas, conforme o termo *mediascape*, cunhado pelo antropólogo indiano Arjun Appudarai, radicado nos Estados Unidos, para o qual "esse conjunto de paisagens midiáticas e virtuais redimensiona a maneira como somos, entendemos o mundo e nos situamos nele" (APPUDARAI, apud DI FELICE, 2008, p. 25).

Ao analisar a relação umbilical entre mídia e modernidade, o sociólogo inglês John Thompson (1998, p. 183) mostrou como o advento dos meios de massa influenciou a formação do *self*, "que foi se entrelaçando cada vez mais com as formas simbólicas mediadas". Em sua visão, isto foi possível porque a identidade não é um dado objetivo, mas um projeto simbólico: "É um projeto que o individuo constrói com os materiais simbólicos que lhe são disponíveis, materiais com os quais ele vai tecendo uma narrativa coerente da própria identidade". No atual ambiente comunicacional, contudo, nossa relação com o simbólico é cada vez mais pautada pela fragmentação, o que acarretaria uma perda de referências e de coerência na construção do *self*. Nesta perspectiva, segundo Michael Porter (apud KUMAR, 2006, p. 138-139), a própria identidade é posta em questão.

> Se posso falar por correio eletrônico com um amigo em Paris, enquanto estou sentado na minha cadeira na Califórnia, se posso presenciar eventos no momento em que ocorrem em qualquer ponto do Planeta, sem deixar minha casa, se um banco de dados contém meu perfil remotamente e pode informá-lo a órgãos do governo sem que eu tenha conhecimento, se posso fazer compras da minha casa usando um aparelho de tv ou computador, então onde estou e quem sou eu?

Esse esfacelamento do eu no tempo e no espaço virtuais sugere que o próprio conceito de identidade, como o de sujeito, tornou-se anacrônico – o que traz implicações não só para os indivíduos como para as organizações, já que estas são também sujeitos sociais, que constroem suas identidades por meio da comunicação. Stuart Hall (2006b) analisa essa condição ao comparar três concepções de identidade ao longo da História. O sujeito do iluminismo e da mo-dernidade referia-se a um indivíduo centrado, unificado, dotado da capacidade de razão, consciência e ação. Simbolizado pelo "penso, logo existo", de Des-cartes, seu centro era entendido como um núcleo sólido, permanente. Ao longo do século XX e a partir de influências como o estruturalismo e o marxismo – escolas de pensamento que valorizam o papel de fatores estruturais, como cultura, sociedade e modos de produção, sobre a formação do "eu" –, desenvolve-se a noção de sujeito sociológico. Este não é mais o *self* autocognoscente e autossuficiente da modernidade, mas forja sua identidade na interação com o meio, costurando o eu interior com o exterior.

Com a fragmentação e complexificação do ambiente social e simbólico na contemporaneidade, também o sujeito se complexifica, segundo Hall (2006b, p. 10-13). Ele se torna igualmente fragmentado, "composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não resolvidas". Este é o "sujeito pós-moderno", cuja identidade se torna uma "celebração móvel", transformada continuamente em relação aos sistemas culturais que o rodeiam. Para o autor, em vez de uma, somos agora múltiplas pessoas ou *personas*. "À medida em que os sistemas de significação e representação cultural se multiplicam, somos confrontados por uma multiplicidade desconcertante e cambiante de identidades possíveis" (HALL, 2006b, p. 13).

No novo ambiente digital, segundo Santaella (apud DI FELICE, 2008, p. 46), esta transformação do sujeito se intensifica:

> A emergência da cultura digital e seus sistemas de comunicação mediados eletronicamente transformam o modo como pensamos o sujeito, prometendo também alterar a forma da sociedade. [...] A figura do eu, fixo no tempo e no espaço, capaz de exercer controle cognitivo sobre os objetos circunstantes não mais se sustenta. [As novas práticas de comunicação] constituem um sujeito múltiplo, instável, mutável, difuso e fragmentado, enfim uma constituição inacabada, sempre em projeto..

O sociólogo francês Michel Maffesoli (apud BALDISSERA, 2008, p. 159) aponta a ocorrência de "um deslize progressivo da identidade em direção à identificação". Em vez de uma identidade individual fixa, o sujeito fragmentado pode experimentar uma diversidade de processos identificadores, com a identidade manifestando-se em diferentes *personas*, conforme os ambientes e momentos. Na comunicação das redes virtuais, essa implosão do eu se exacerba. É o que ocorre, por exemplo, quando os usuários de redes sociais adotam perfis diversos, muitas vezes fictícios, para apresentar-se nas diferentes comunidades das quais participam, como se a interação no ambiente digital oferecesse a oportunidade de uma atuação teatral, cada indivíduo podendo incorporar personagens e narrativas diferentes. "Na nova maneira de narrar o eu, a vida aparece como uma espécie de colagem, maleável e incoerente, de experiências acidentais" (SODRÉ, 2002, p. 161).

Paralelamente, torna-se progressivamente mais difícil dissociar o ser humano dos novos artefatos simbólicos com os quais vive em permanente conexão, o que leva alguns autores a sugerir a emergência de um homem pós-biológico, pós-orgânico ou mesmo "pós-humano". Se nosso cérebro trabalha cada vez mais com informações e estímulos das redes digitais, onde termina o orgânico e começa o virtual? Segundo Roy Ascott (apud SIBÍLIA, 2002, p. 57),

> à medida que interajo com a rede, reconfiguro a mim mesmo; minha extensão-rede me define exatamente como meu corpo me definiu na velha cultura biológica; não tenho nem peso, nem dimensão em qualquer sentido exato, sou medido pela minha conectividade.

Se na modernidade as tecnologias eram ferramentas que o homem utilizava para aumentar seu poder e domínio do mundo, na contemporaneidade elas se

tornam parceiras do ser e se hibridizam com ele. Como “tecnologias do pensamento“, “psicotecnologias ” ou “tecnologias cognitivas”, conforme conceitos de autores como Lévy e De Kerckhove, atuam como coautoras de nossos pensamentos e da nossa representação do mundo. “O que se observa agora é a extensão da tecnologia a regiões que a filosofia tradicionalmente denomina subjetividade, isto é, a dinâmica interna da pessoa, quer do ponto de vista de seu corpo próprio, quer no que concerne ao psíquico e aos afetos”, observa Leopoldo e Silva (2009, p. 26-27), que indaga sobre os limites do humano: “Não seria o caso de se redefinir estes limites dada a simbiose que se observa entre homem e máquina?”

Essas novas formas de hibridação entre o orgânico e o tecnológico sugerem, para esses autores, a emergente configuração de um corpo eletrônico, “transumano”. Nessa “cibercultura”, muda o *self*, o ser social e produtivo. Já não se trata, como diz Sibília (2002, p. 11), de meros dispositivos tecnológicos, mas de toda uma nova “matriz sociotécnica”, que traz consigo um “conjunto de promessas, temores, sonhos e realizações inteiramente novos”

Nesta época de transmutações, também o sujeito está, portanto, em transe, migrando para uma forma de identidade e subjetividade fluidas, móveis. Trata-se de uma condição, que, a nosso ver, se reflete também nas corporações, as quais podem, nesse sentido, ser percebidas como sujeitos pós-modernos. Como veremos no capítulo 4, elas agora têm o desafio de construir suas identidades em um ambiente social mais plural e fragmentado do que nunca e em meio a múltiplas tensões e interações. Isto as leva, igualmente, a assumir com frequência discursos e personalidades distintos em diferentes meios, para audiências distintas, de forma nem sempre coerente.

3. A SOCIEDADE EM REDE

Na confluência desses novos paradigmas tecnológico, econômico e comunicacional, configura-se, assim, também, uma nova sociedade, que Castells (2004, p. 287) denomina "sociedade em rede" e que representa, em sua visão, "uma transformação qualitativa da experiência humana" (CASTELLS, 1999, p. 573).

> Uma sociedade que se move da configuração substancialmente vertical das burocracias que governaram a humanidade por milênios – exércitos, estados, grandes empresas – para ir em direção a uma organização em rede (CASTELLS, apud MICONI, 2008, p. 153).

Mais do que uma nova sociedade, tratar-se-ia, nesse sentido, de uma nova ordem, em ruptura com a tradicional. Miconi (2008, p. 153-154) a descreve como "a generalização de uma lógica em rede que substitui os tradicionais modelos verticais de domínio por um esquema horizontal, no qual inclusão e exclusão constituem os novos parâmetros vitais". Já Di Felice (2008, p. 57-58) antevê a possibilidade de se pensar "um novo conceito de social", o qual chama de "sociedade a código aberto": "Mais do que um conjunto de definições e conceitos, é também uma nova forma de habitar, na qual construímos conteúdos e nos apropriamos do mundo através das tecnologias digitais".

Entre as características dessa nova ordem, como veremos a seguir, estão a redefinição da nossa relação ancestral com o espaço e o tempo, bem como a crise das instituições que funcionaram historicamente como mediadoras entre os indivíduos e a sociedade.

3.1. Identidades em transe: novas espacialidades e temporalidades

Para os homens medievais, que passavam a vida confinados nos horizontes estreitos de suas aldeias, o espaço era o território físico do entorno, sua localização. Quando ergueu seu telescópio para os céus, Galileo Galilei nos legou o conceito de espaço aberto e infinito, assim como os navegantes do início da era moderna ampliaram a cartografia do território humano. Até o advento dos meios de comunicação de massa, no século XX, contudo, nossas mentes continuaram, em essência, circunscritas à experiência do que ocorria em cada comunidade.

> O sujeito no lugar estava submetido a uma convivência longa e repetitiva com os mesmos objetos, os mesmos trajetos, as mesmas imagens, de cuja construção participava: uma familiaridade que era fruto de uma história própria, da sociedade local e do lugar, onde cada indivíduo era ativo (SANTOS, 2008, p.. 327-328).

Com os meios eletrônicos e, em especial, o advento da comunicação via satélite, nossa experiência espacial redefiniu-se substancialmente. Passamos a poder vivenciar, sem sair de casa, acontecimentos que ocorrem em qualquer ponto do Planeta, com nossos olhos estendendo-se até mesmo às galáxias mais distantes.

> Durante as idades mecânicas, projetamos nossos corpos no espaço. Hoje, depois de mais de um século de tecnologia elétrica, estendemos o nosso próprio sistema nervoso central num abraço global, abolindo tempo e espaço (McLUHAN; FIORE, 1969, p. 17).

A realidade virtual veio revolucionar nossa espacialidade de forma ainda mais radical. Com ela, já não somos apenas espectadores, mas podemos interagir, de fato, com eventos que acontecem em diferentes lugares. Por esta ótica, os meios digitais estariam criando “um novo espaço antropológico” e nos tornando, segundo Lévy, novamente nômades. Agora, contudo, já não nos deslocamos pelo espaço físico, como as populações de outrora, atrás de alimentos ou rebanhos. É o mundo que se move continuamente em nosso entorno.

“Mexer-se não é mais deslocar-se de um ponto a outro da superfície terrestre, mas atravessar universos de problemas, mundos vividos, paisagens dos sentidos .[...] Somos imigrantes da subjetividade” (LÉVY, 1998, p. 14).

Para Octávio Ianni (2004, p. 26), nômade “é a palavra que define o modo de vida, o estilo cultural e o consumo dos anos 2000”. E, à medida que nos movemos, vamos também nos transformando, como mutantes. “Em vez de seguirmos linhas de errâncias, saltamos de uma rede a outra, de um sistema de proximidade ao seguinte. Os espaços se metamorfoseiam e se bifurcam a nossos pés, forçando-nos à heterogênese”.(LÉVY, 1996, p. 23).

Esses processos de desterritorialização e reterritorialização, segundo Martín-Barbero, requerem um novo modo de pensar a espacialidade, para considerar “processos-chave que nos deslocam, desafiando a percepção, a sensorialidade e a racionalidade.” Para esse autor, em função da multiplicação vertiginosa e ininterrupta de fluxos de informação e imagens, agora existem outros espaços, além daquele habitado por nossos corpos: espaços imaginados, espaços produzidos e espaços praticados (MARTÍN-BARBERO, 2008b, p. 4-7). Também Castells (1999, p. 468) refere-se a uma “nova lógica espacial”, que denomina “espaço de fluxos” e que se contrapõe à experiência humana histórica, ancorada no “ espaço de lugares”.

Trespassados por fluxos, habitamos simultaneamente o espaço local e o global, justaposição que deu origem ao conceito de “glocal”, proposto por Paul Virilio, em *L’espace critique* (1984).

Atribui-se a Albert Einstein a reflexão de que “tempo e o espaço são modos pelos quais vivemos, e não condições nas quais vivemos.” Mas, se não há como discutir a asserção teórica, trata-se, na prática, de nova e atordoante condição de existência. Como já prenunciava Ianni (1994, p. 155-156), ainda na década de 1990,

> as noções de espaço e tempo, fundamentais para todas as ciências sociais, estão sendo revolucionadas por desenvolvimentos científicos e tecnológicos incorporados e dinamizados pelos movimentos da sociedade global. As realidades e os imaginários lançam-se em outros horizontes, mais amplos que a província e a nação, a ilha e o arquipélago, a região e o continente, o mar e o oceano. As redes de articulações e as alianças estratégicas de empresas, corporações, conglomerados, fundações, centros de pesquisas, universidades, igrejas, partidos, sindicatos, governos, meios de comunicação impressa e eletrônica, tudo isto constitui e desenvolve tecidos que agilizam relações, processos e estruturas, espaços e tempos, geografias e histórias. O local e o gobal estão distantes e próximos, diversos e mesmos. As identidades embaralham-se e multiplicam-se. As articulações e as velocidades desterritorializam-se e reterritorializam-se em outros espaços, com outros significados. O mundo se torna mais complexo e simples, micro e macro, épico e dramático.

Subtraídos do chão físico, perdemos, também, nossas coordenadas de tempo, à medida que passamos a navegar fluxos temporais igualmente des-localizados. “O corpo sai de si mesmo, adquire novas velocidades, conquista novos espaços” (LÉVY, 1996, p. 33). Assim como o espaço, o tempo linear, previsível e mensurável da modernidade se desrealiza. “Absorvido pela entropia informacional e desestabilizado pela velocidade crescente das inovações tecnológicas, nosso tempo, ou melhor, nossa experiência de tempo acaba radicalmente transformada” (MARTÍN-BARBERO, 2008c, p. 4).

Imersos na profusão de informações e imagens, plugados em computadores e confinados, durante a maior parte do tempo, a espaços fechados, sob iluminação artificial, passamos a viver em um tempo vazio, uniforme, no que Sodré (2007, p. 19) chama de “temporalidade fluida” e Castells (1999, p. 527), de “tempo intemporal”. Trata-se de uma ruptura importante, já que, até a modernidade, como nota Giddens (1991, p. 25), a noção de tempo estava estritamente vinculada à de espaço. A vida nos povoados medievais se pautava pelos soar dos sinos das igrejas, até que a invenção do relógio mecânico desvinculou, pela primeira vez, tempo e espaço, contribuindo para a

industrialização, ao possibilitar a organização do trabalho coletivo em torno de jornadas predeterminadas. Ainda assim, até meados do século XIX, cada cidade ou vila tinha o seu padrão e sua hora local, a qual não coincidia necessariamente com a das demais localidades. Foi apenas com o desenvolvimento de ferrovias e serviços postais, no final do século XIX, que surgiu a necessidade de padronização, com acordos sobre fusos horários e o estabelecimento do *Greenwich middle time* (GMT), horário médio de Greenwich.

No século XX, os meios de comunicação de massa acentuaram essa disjunção do tempo e do espaço, ao criarem formas de "simultaneidade não-espacial" (THOMP-SON, 1998, p. 36). Mas, é com a emergência da comunicação digital que o conceito de tempo legado pela modernidade sofre uma mutação mais profunda.

> As tecnologias avançadas de comunicação e a velocidade da circulação de infor-mações produzem uma outra temporalidade, que se vem chamando de tempo real. De fato, num mundo posto em rede técnica, modifica-se a experiência habitual do tempo: virtualmente conectado a todos os outros, cada indivíduo pode ser alcançado, sem demora nem período marcado, por qualquer um (SODRÉ, 2007, p.19).

Em oposição ao tempo linear em que nos movíamos, na vida digital tudo pa-rece simultâneo, como se a história de indivíduos, comunidades e orga-nizações se sobrepusesse continuamente, como em palimpsestos. As ex-periências se sucedem em tal velocidade que originam formas de amnésia programada – o que Martín-Barbero (2008c, p. 1) denominou "novas topografias da memória", título de um dos textos utilizados no seminário por ele conduzido na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, em setembro de 2008. Na rede global e virtual, podemos vivenciar, diária e simultaneamente, a cultura de todas as épocas, lugares e civilizações. O arcaico e o hipermoderno, o popular e o erudito, o urbano e o rural convivem, lado a lado, nas plataformas midiáticas e se

hibridizam nas remixagens, gerando a sensação de "um presente sem fim, sem começo e sem horizonte" (MARTÍN-BARBERO, 2008c, p. 3).

Ao programar a obsolescência acelerada de tecnologias e produtos, o mercado contribui para essa sensação de vertigem e vazio temporal, essa carência de referências e âncoras temporais, que, segundo Martín-Barbero, gera a necessidade de busca de novas referências para a construção de identidades – ainda que provisórias e mutáveis – a partir dos resíduos e fragmentos de tempo e espaço disponíveis. Essa condição explicaria, em parte, o atual movimento de revalorização da memória, com a proliferação de museus, iniciativas de restauro e preservação de obras e locais de valor histórico e o recurso a bancos de dados para resgate histórico.

Paulo Nassar (2007, p. 114) destaca que essa valorização da memória se manifesta também no âmbito corporativo, no qual se multiplicam as iniciativas voltadas à recuperação da história organizacional e à constituição de acervos. Ao estimular as lembranças, esses movimentos trazem "um reencontro com um passado feliz ou importante, ou uma comunidade-destino, e o que podemos definir como sentimento de pertencer ou pertencimento".

3.2. Cibersocialidades e tribalismos: nstituições e organizações em crise

Assim como o eu e as identidades se fragmentam, também os vínculos sociais se fragilizam. Com os indivíduos alternando-se cotidianamente entre o real e o virtual, no ambiente volátil dos fluxos, perdem força as referências estáveis que tradicionalmente situaram o *self* na estrutura social. Esta seria, segundo Lyotard (1984, p. 14), uma característica essencial da pós-modernidade:

> O que há de novo é que os antigos polos de atração e agregação representados pelos Estados-nação, partidos políticos, profissões, instituições e tradições his-

> tóricas estão perdendo seu poder de atração. E não parece que vão recuperá-lo, pelo menos não na escala anterior.

A sociedade e suas instituições – historicamente a principal instância de mediação entre o eu e o ser na construção de sentidos, significados, subjetividades e cultura – perdem espaço progressivamente para as mídias, no contexto do que Muniz Sodré denomina midiatização e que analisaremos mais detalhadamente no capítulo 2. Em outras palavras, no lugar das mediações tradicionais desempenhadas por "instituições mediadoras" como família, escola, sindicatos e partidos, por exemplo, surge uma forma de

> mediação social exacerbada" pois "entendida como processo informacional [...] e com ênfase num tipo particular de interação a que poderíamos chamar de tecnointeração, caracterizada por uma espécie de prótese tecnológica e mercadológica da realidade sensível, denominada médium (SODRÉ, 2006, p. 21).

No novo ambiente da tecnocultura, essa primazia do comunicacional estaria reestruturando também as relações de sociabilidade:

> Ao alterar a compreensão do lugar e do passado, o desenvolvimento dos meios de comunicação modificou o sentido de pertencimento dos indivíduos, a compreensão dos grupos e comunidades a que eles sentem pertencer. Esta compreensão provém, até certo ponto, de um sentimento de partilha de uma história, de um lugar comum, de uma trajetória comum no tempo e no espaço (THOMPSON, 1998, p. 39).

Também Giddens (2002, p. 10-11) se refere a essa condição ao assinalar que a vida contemporânea é caracterizada por "mecanismos de desencaixe", "que descolam as relações sociais de seus lugares específicos, recombinando-as através de grandes distâncias no tempo e no espaço" e gerando uma sensação de instabilidade, de perda da "segurança ontológica". Se antes instituições como Igreja, família, partidos políticos, corporações e sindicatos, serviam de referência para valores, crenças e hábitos, agora perdem sua centralidade e seu poder agregador, entram em crise.

> O solo sobre o qual nossas expectativas de vida têm de se apoiar é reconhecidamente instável – tal como nossos empregos e as empresas que os oferecem, nossos parceiros e redes de amizade, a posição que ocupamos na sociedade e a auto-estima e autoconfiança dela decorrentes (BAUMAN, 2007 p. 91).

Esse mundo fragmentado da sociedade em rede representaria, segundo Hall (1999, p. 9), uma inédita "atomização do social":

> Um tipo diferente de mudança estrutural está transformando as sociedades modernas do final do século XX. Isto está fragmentando as paisagens culturais de classe, gênero, sexualidade, etnia, raça e nacionalidade que no passado nos tinham fornecido sólidas localizações como indivíduos sociais.

Igualmente Kumar (2006, p. 147) chama a atenção para a fragilização da identificação com o coletivo:

> Nada mais de organizações e instituições permanentes, encaixadas na estrutura rígida da nação-estado. Nada mais de ideologias totalizadoras, estabelecendo metas distantes dentro do conceito de esquemas pseudocientíficos para o futuro. Em vez disto, uma rede de comunidades frouxamente ligadas, inventando suas próprias formas de vida e descobrindo meios próprios para expressá-las.

É a condição que Bauman denomina modernidade líquida e Néstor García Canclini, "mundo hipermóvel". "A sociedade, antes concebida em termos de estratos e níveis, ou distinguindo-se segundo identidades étnicas ou nacionais, agora é pensada com a metáfora da rede" (GARCÍA CANCLINI, 2005, p. 92-94).

A perda de unicidade do social reforça o individualismo, que fora consagrado pela modernidade, em oposição ao coletivo das sociedades tradicionais. Agora, contudo, trata-se de um individualismo diferente, que se expressa no contexto da rede, integrando o eu, de forma mutante e variável, com diferentes comunidades e grupos, por meio do virtual, e gerando novos padrões de socialidade. Lemos (2007) apoia-se na distinção feita por Maffesoli entre o conceito tradicional de sociabilidade e o de socialidade para dar conta desses

novos padrões. Enquanto a primeira se refere ao lugar do indivíduo no social, como dado relativamente permanente – no contexto de classe, gênero, etnias e instituições –, a socialidade coloca ênfase no instante vivido, nas experiências e práticas do cotidiano que escapam ao controle social.

No contexto da rede, "a socialidade contemporânea vai se estabelecer, então, como um politeísmo de valores, onde o indivíduo desempenha papéis, produzindo máscaras dele mesmo, agindo numa verdadeira teatralidade cotidiana" (LEMOS, 2007, p. 83). Uma das manifestações dessa socialidade seria o que Maffesoli (apud LEMOS, 2007, p. 83) chama de novo "tribalismo" – não mais aquele das sociedades primitivas formadas em torno da comunicação oral, mas a dos indivíduos reunidos, pelos meios de comunicação, em torno dos mesmos interesses, como novas tribos.

Também Castells (1999, p. 61) se refere à sociedade em rede como "uma nova estrutura social": "Redes constituem a nova morfologia de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura" (CASTELLS, 1999, p. 565). Nesse contexto, há uma descentralização do poder e do discurso e a emergência, segundo alguns autores, de uma nova forma de esfera pública, tema que analisaremos no capitulo 3.

Sob os efeitos dos mecanismos de "desencaixe" (Giddens), e em descompasso com novas formas de poder e estrutura social, muitas organizações e instituições típicas da modernidade – entre elas as corporações – parecem estar se tornando anacrônicas.

> As instituições hierárquicas de comando e controle da era industrial, que nos últimos quatrocentos anos cresceram a ponto de dominar a vida comercial, social e política, estão cada vez mais irrelevantes face à explosiva diversidade e complexidade da sociedade no mundo inteiro. Estão falindo, não apenas no sentido de colapso, mas de

> forma mais comum e perniciosa – cada vez mais incapazes de atingir os objetivos para que foram criadas (HOCK, 1999, p. 18).

É o que Alvin e Heidi Toffler (2006, p. 32) caracterizam como "disfuncionalidade sistêmica". "Assim como as instituições feudais obstruíram e retardaram o avanço da era industrial, assim as burocracias da era industrial atrasam o movimento em direção a um sistema mais avançado de criação de riquezas, baseado no conhecimento".

Para alguns autores, a escola tradicional seria um dos exemplos mais evidentes dessa disfuncionalidade. Como manter os métodos e programas tradicionais de ensino numa sociedade em que todas as informações estão ao alcance de um clique e na qual se pode aprender em qualquer lugar, qualquer hora? Segundo Toffler e Toffler (2006), o velho modelo baseado na transmissão de informações de um professor para os alunos, em locais e horários fixos, perde sentido, já que a internet permite ao estudante questionar o saber dos professores em tempo real.

Referindo-se a essas instituições em crise, Giddens (1999, p. 31) as chama de "instituições conchas", porque vazias. "São instituições que se tornaram inadequadas para as tarefas que estavam destinadas a cumprir. [...] Necessitamos reconstruí-las ou criar outras novas". Essa reflexão mostra-se pertinente também para as corporações, como analisaremos no capítulo 4, já que o modelo tradicional e verticalizado de organização entra igualmente em cheque. Para Toffler, contudo, em comparação com o sistema educacional, os partidos políticos, os sindicatos e as burocracias governamentais, as corporações são as organizações que mais rapidamente têm se adequado às mudanças, pela simples razão de que não podem dar-se ao luxo de ignorá-las, sem desaparecer.

> Forçadas pela competitividade intensa, elas não apenas estão se transformando rapidamente, mas também forçando seus fornecedores e distribuidores a mudar com ela. O resultado é que vemos as empresas promovendo transformações em

> praticamente todas as esferas: missões, funções, ativos, produtos, tecnologia, tamanho, relações com consumidores e com colaboradores (TOFFLER; TOFFLER, 2006, p. 34).

Um dos reflexos da crise das instituições, particularmente das burocracias públicas, é o crescimento do terceiro setor, com a proliferação e o poder crescente das organizações não-governamentais (ONGs), especialmente naquelas áreas de serviços públicos em que o Estado se mostra mais ineficaz ou incapaz de se atualizar com a rapidez necessária, como educação, inclusão social e sustentabilidade, por exemplo.

> Num tempo de mudança acelerada, as ONGs são mais rápidas do que os governos para responder a demandas e oportunidades. [...] À medida que evolui a revolução da informática e das telecomunicações, as ONGS se tornam mais capazes de agir em larga escala, além das fronteiras nacionais (VIEIRA, 2001, p. 212).

Essa nova força social, com capacidade de pautar os debates públicos, traz implicações importantes para as corporações e sua comunicação, como analisaremos no capítulo 4. Elas agora são obrigadas a prestar contas de suas atividades não apenas às agências reguladoras públicas, aos consumidores, dos quais dependem comercialmente, e à opinião pública em geral, mas também para os muitos grupos de interesse reunidos – e atomizados – em milhares de ONGs, atuantes em âmbito nacional e internacional.

4. UMA NOVA ETAPA DO CAPITALISMO OU UMA NOVA ECONOMIA?

A mineradora canadense Goldcorp Inc. é um bom exemplo de como algumas empresas estão tendo que se reinventar para sobreviver nesse ambiente de mutações. Em 1999, ela estava à beira da falência, com suas antigas minas de ouro aparentemente esgotadas. Um investimento adicional em prospecção revelou a existência de novas jazidas, mas os geólogos de sua equipe não conseguiam

identificar os veios mais produtivos. Até que o presidente, Rob McEwen, teve uma ideia contrária a todos os preceitos de uma indústria tradicionalmente regida pelo sigilo, na qual a informação sempre foi um ativo quase tão precioso quanto o ouro. Decidiu publicar no *site* da empresa todos os dados geológicos de que a empresa dispunha, com um desafio à comunidade internacional de geólogos: um prêmio de meio milhão de dólares para quem trouxesse a melhor análise preditiva para a exploração das novas jazidas. Em poucas semanas, a mineradora recebeu milhares de propostas que identificavam uma centena de possíveis alvos, dos quais apenas metade havia sido detectada pelas equipes internas. Mais de 80% desses alvos revelaram-se produtivos, o que não apenas salvou a companhia, mas a levou, em poucos anos, a multiplicar seu faturamento anual de 100 milhões de dólares para o patamar de 9 bilhões de dólares.

Esse caso, relatado por Don Tapscott e Anthony Williams no livro *Wikinomics* (2007), ilustra como a informação se tornou, de fato, o insumo central do que Castells chama de economia informacional e Drucker e Toffler, de economia do conhecimento. Ilustra, também, a quebra de paradigma introduzida pela internet nas próprias bases da economia, em função de seu potencial de revoluciona8r os modelos consagrados de produção, distribuição e comercialização de bens.

> Um novo tipo de empresa está surgindo – uma empresa que abre suas portas para o mundo, inova em conjunto com todos, sobretudo os clientes, compartilha recursos que antes eram guardados a sete chaves, utiliza o poder da colaboração em massa e se comporta não como uma multinacional, mas como algo novo: uma firma verdadeiramente global (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 31).

Na nova economia, enquanto a produção de bens materiais se torna cada vez mais competitiva, com seus preços igualando-se ao de *commodities*, os setores de finanças, serviços, pesquisa científica, entretenimento e cultura valorizam-se com as plataformas digitais colaborativas e a comunicação em rede torna-se uma nova base para a geração de riqueza. Surge o que alguns autores começam a

chamar de “era do intangível” (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 3). Como assinala o sociólogo italiano Domenico de Masi (2007/2008, p. 34),

> na sociedade pós-industrial, o centro do sistema não é mais a produção em grande série de bens materiais, mas sim de bens imateriais: informações, símbolos, valores, serviços e estética. A produção de bens materiais continua, mas a de bens imateriais é muito mais importante.

Em consequência, os grandes conglomerados industriais vêm perdendo valor, nas últimas décadas, em comparação com as empresas de entretenimento e as de serviços de tecnologia e internet criadas por empreendedores praticamente sem capital, com base apenas em inovação e conhecimento. Isto apesar de a presença dessas novas companhias ser quase sempre muito maior no mundo virtual do que no real, já que utilizam, comparativamente, um número mais reduzido de funcionários para gerenciar remotamente plataformas globais de base web e produzir o mesmo resultado operacional.

Na esteira da Microsoft, a megaempresa criada por Bill Gates com base em produtos tão imateriais quanto *softwares* ou programas de computador, seguiu-se uma longa fileira de empreendimentos de base digital que, a partir de origens despretensiosas em garagens ou quartos de estudantes, alcançaram em pouco tempo o primeiro plano da economia. Um dos primeiros exemplos foram os portais virtuais, com sua função de agregadores de tráfego na internet, como o America Online, dono de um crescimento tão vertiginoso que, em 2001, chegou a engolir o gigantesco Grupo Time-Warner, um dos símbolos da comunicação de massa do século XX, numa fusão emblemática da competição que se estabeleceu, na ascensão da internet, entre a velha e a nova economia, ou a economia de tijolos contra a dos *bits*.

Com o crescimento exponencial de informações, serviços e *sites* na web, uma segunda onda de inovação trouxe a valorização vertiginosa dos portais de busca

como o Google. Com apenas sete anos de vida, em 2004, na condição de dono de mais de 80% desse mercado estratégico, o Google chegou a superar em valor gigantes da economia tradicional e material como a General Motors e a Coca-Cola, alcançando o valor de 100 bilhões de dólares. Em 2009, segundo a avaliação da consultoria Interbrands, foi a sétima marca mais valiosa do mundo.

Em outra manifestação dessa valorização do imaterial, empresas de comércio eletrônico, que tiram partido da redução da intermediação na comercialização possibilitada pela internet, também se valorizaram rapidamente diante das poderosas cadeias tradicionais de varejo, até que estas conseguissem adaptar-se, tardiamente, ao novo mundo das compras *on-line*. É o caso do eBay, nos Estados Unidos, e do Mercado Livre no Brasil. O eBay, por exemplo, que foi lançado pelo americano Pierre Omidyar a partir de sua sala de estar em San José, na Califórnia, com a proposta revolucionária de criar um mercado sem intermerdiação entre indivíduos conectados, já chegou a ser avaliado em mais de 50 bilhões de dólares.

No momento atual, a disseminação da web 2.0 dá origem a uma nova onda de empresas milionárias, que se beneficiam do poder agregador das plataformas colaborativas e redes sociais. É o caso de marcas como YouTube, Facebook, Myspace, Flickr e Twitter, cujo valor se sustenta na capacidade de mobilizar – por meio da chamada viralização de mensagens – centenas de milhares de pessoas. Embora ainda não tenham conseguido traduzir esses números em receitas milionárias ou em um modelo de negócios de longo prazo, elas são valorizadas pelo potencial futuro de geração de lucros e consideradas a vanguarda da nova economia digital e imaterial. O Facebook, por exemplo, a maior rede social da internet, criada por um estudante da Universidade de Harvard, Mark Zuckerberg, já reúne mais de 300 milhões de usuários, o que o torna equivalente, no mundo virtual, a alguns dos maiores países do mundo. Em 2009, a empresa foi avaliada em 6,5 bilhões de dólares.

Outro fenômeno dessa economia imaterial é a rede de *microblogging* Twitter, plataforma na qual as pessoas seguem umas às outras por meio de mensagens de no máximo 140 caracteres. Com apenas dois anos de existência e nenhuma fonte de receita, o Twitter foi avaliado, durante sua ultima rodada de captação de investimentos, em agosto de 2009, em 1,5 bilhão de dólares, embora sua receita financeira seja inexpressiva. Criado despretensiosamente, em 2006, por dois jovens americanos, Evan Williams e Isac (Biz) Stone, a rede teve um crescimento vertiginoso até para os padrões da web, registrando um aumento de tráfego de 900% entre 2008 e 2009, o que lhe permitiu ultrapassar em poucos anos o patamar de 50 milhões de usuários.

Essa economia centrada em bens imateriais e ativos intangíveis se diferencia, segundo Benkler, do informacionalismo, como definido originalmente por Cas-tells, por se fundamentar totalmente na interação e na transação em rede. A economia informacional, baseada em informação (serviços financeiros, tec-nologia, ciência), produtos culturais, meios de comunicação e manipulação de símbolos, vem se desenvolvendo há várias décadas, na esteira do casamento entre a informática e as telecomunicações, a integração e globalização dos mercados nas redes virtuais. “O ciberespaço abre de fato um mercado novo, [...] um espaço de transação qualitativamente diferente, no qual os papéis respectivos dos consumidores, dos produtores e dos intermediários se transforma profundamente” (LÉVY, 1996, p. 62).

Já a economia de base web surge, na visão de Benkler, apenas no final do século XX, à medida que o barateamento do custo de processadores e o aumento exponencial de sua potência, em paralelo ao crescimento da capacidade de armazenamento e transmissão de dados, cria um ambiente comunicacional e transacional de escala inédita, que permite reduzir ainda mais a intermediação e a importância do capital na geração de riqueza. Com o advento da segunda geração da internet, a ruptura de paradigma fica mais evidente no que Benkler denomina “networked information economy”, ou economia da informação em rede, um modelo de produção de riqueza essencialmente baseado na world wide web.

Para ele, a principal diferença em relação ao modelo anterior seria justamente uma “descentralização radical da produção”.

> A mudança de um ambiente informacional dominado pela ação baseada em propriedade de capital e orientada para o mercado, para um mundo em que transações econômicas realizadas à margem do mercado formal, e com bases não proprietárias, desempenha um papel importante ao lado da produção tradicional de mercado (BENKLER, 2006, p. 19).

Nessa visão, trata-se da migração de um sistema em que o poder estava centrado exclusivamente na propriedade do capital, para um modelo em que ele passa a ser compartilhado por indivíduos ou comunidades em redes, que agora podem produzir e comercializar bens em larga escala, a partir de ferramentas colaborativas compartilhadas *on-line*.

Esse modelo vem sendo denominado de “peer production”, “coprodução”, “economia da colaboração” ou “wikinomia”, conforme o neologismo proposto por Tapscott e Williams (2007, p. 22), autores para os quais “a colaboração em massa está virando a economia de cabeça para baixo”. Derivado da expressão *wiki*, que significa rápido no idioma ha-vaiano, o termo é inspirado na Wikipedia, a enciclopédia produzida *on-line*, de forma colaborativa, por milhões de internautas do mundo todo e que já ultrapassa a consagrada e centenária Enciclopédia Britânica, tanto no número tanto de verbetes quanto no de usuários. “Se milhares de pessoas podem colaborar para criar um sistema operacional ou uma enciclopédia, o que virá depois? [...] Trata-se de explorar um novo modo de produção para levar inovação e criação de riqueza a novos patamares” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 89).

Em contraposição ao modelo de produção em massa simbolizado pelo Ford T, que era invariavelmente preto, no “prosumerismo”, ou cocriação de valor, conforme a expressão proposta por Coimbatore Prahalad e Venkat Ramaswamy

(2004), os “prosumidores” palpitam na engenharia de produtos e personalizam modelos e funcionalidades conforme suas preferências, até mesmo em produtos de alta complexidade como aeronaves. Quando a Boeing lançou um dos seus últimos modelos, o 787, por exemplo, os usuários foram chamados a opinar via internet sobre que recursos gostariam de ver em um modelo ideal de avião. No Brasil, em 2009, a Fiat convidou os consumidores a participar, por meio de interação na internet, da concepção do modelo de carro de seus sonhos. O *site* criado especialmente com este objetivo (www.fiatmio.com.br), recebeu mais de 7 mil sugestões, que serão consideradas pelos engenheiros da montadora no desenvolvimento de um novo “carro-conceito” em 2010 (PATURY, 2009, p. 52).

O prosumerismo,mostra-se ainda mais disseminado no segmento de bens culturais, especialmente na indústria fonográfica, na qual ferramentas *on-line* de cópia e compartilhamento de arquivos estão implodindo as restrições de *copyright*. As plataformas colaborativas *on-line* fazem emergir novas formas de produção cultural, nas quais qualquer indivíduo com acesso a um computador pode tornar-se autor e produtor, sozinho ou em grupo, de produtos culturais de massa, inclusive reeditando, ou remixando, partes de obras de terceiros – sejam vídeos, músicas, textos ou fotos –, já que os controles e estatutos convencionais de cobrança de direitos autorais se mostram ineficazes para coibir a prática.

Em outras palavras, funções da indústria de comunicação e cultura, que durante séculos foram exclusivas dos grandes proprietários de capital tornam-se, progressivamente, acessíveis ao cidadão comum. “Hoje, há muito mais bens que a sociedade valoriza que podem ser produzidos pelos indivíduos em interação [...] do que como autores no mercado tradicional regulado pelos preços” (BENKLER, 2006, p. 6).

Como analisaremos na sequência deste estudo, ainda não há consenso sobre se estamos diante apenas de uma nova etapa no desenvolvimento do

capitalismo ou de uma reconfiguração mais estrutural, uma mudança paradigmática. Mas as transformações em curso implicam reorganizações importantes no que entendemos tradicionalmente por mercados, na função e estrutura das organizações empresariais e no próprio conceito de trabalho, como veremos mais detalhadamente no capitulo 4.

Uma das características-chave dessa nova economia tem a ver com a natureza diversa da informação e do conhecimento, como produtos, em comparação com os bens materiais. Sabe-se que a economia clássica repousa sobre o postulado da raridade dos bens, o caráter destruidor do consumo e a natureza exclusiva da cessão ou aquisição de bens. Quem dá ou vende um carro, uma hora de trabalho ou um saco de trigo, por exemplo, perde algo em detrimento do outro. Nestes casos, há inevitavelmente, gasto, transformação e consumo. Já informação e conhecimento se inserem em uma lógica diversa: consumi-los não os destrói, vendê-los não faz com que sejam perdidos. Eles são o que os economistas chamam de bens "não rivais". "Consideramos um bem não rival quando o seu consumo por uma pessoa não o torna menos disponível para o consumo de outra" (BENKLER, 2006, p. 36). Também Lévy (1996, p. 55-56) destaca as implicações dessa diferença:

> Ora, se transmito a você uma informação, não a perco e, se a utilizo, não a destruo. Como informação e conhecimento estão na fonte das outras formas de riqueza, e como figuram entre os bens econômicos principais da nossa época, podemos considerar a emergência de uma economia da abundância, cujos conceitos e, sobretudo, as práticas, estariam em profunda ruptura com os conceitos da economia clássica.

Essa valorização inédita de bens imateriais, de ativos intangíveis e da colaboração estaria na base de uma emergente "economia do imaterial", como detalharemos no capítulo 4. Para Pierre Lévy (1999, p. 41), mais do que simplesmente digital ou imaterial, a nova economia seria, em essência, sobretudo, relacional e humana. Ele argumenta que "a sociedade da informação é

uma mentira", já que "nada se automatiza tão bem ou tão rápido quanto o tratamento ou a transmissão da informação", e faz um prognóstico provocativo:

> O que resta quando se mecanizou a agricultura, a indústria e a as operações que giram em torno de mensagens? A economia girará, como já o faz, em torno do que jamais se automatizará completamente, em torno do irredutível: a produção do laço social, o relacional. Não nos referimos apenas a uma economia do conhecimento, mas a uma economia do humano.

É uma perspectiva que, como veremos no capítulo 4, tem implicações de peso tanto para as organizações quanto para a sua comunicação.

5. UMA REVOLUÇÃO PARADIGMÁTICA

Ao traçar, no tópico anterior, um panorama das mutações socioeconômicas em curso, tínhamos dois objetivos: situar nosso objeto de estudo no seu contexto de metamorfoses, para sustentar a premissa de que também a organização e sua comunicação estão em trânsito, além de indicar quão desafiante se torna pensar essa problemática a partir das perspectivas comunicacionais atuais. O desafio assemelha-se ao de um fotógrafo que tentasse registrar os contornos de um corpo em movimento acelerado, sobre um fundo que também se desloca com rapidez vertiginosa. Como sociedade, economia, empresa e comunicação estão se reconfigurando simultaneamente, a interdependência entre os processos complexifica tanto o conjunto quanto sua análise. Nesse sentido, mais do que fazer postulados, o que propomos é um olhar transversal, que visa antes apontar questões para a reflexão do que prover respostas conclusivas .

Levamos em consideração que, diante de uma transformação tão profunda, a própria disciplina da comunicação organizacional enfrenta um desafio teórico, o

qual se coloca, aliás, para as ciências sociais como um todo. Nesta perspectiva, como sublinham vários autores, as bases do conhecimento estão postas em questão, pois os conceitos e as categorias tradicionais já não dão conta de interpretar a nova realidade. “Nestes tempos acelerados, o tropel dos eventos desmente verdades estabelecidas e desmancha os saberes” (SANTOS, 2008, p. 18). Jameson (apud KUMAR, 2006, p. 148-149) faz referência à “incapacidade da nossa mente, pelo menos no presente, de mapear a grande rede global, multinacional, descentralizada de comunicação na qual nos encontramos imersos”. Para Ianni (1996, p. 189), “as ciências sociais se defrontam com um desafio epistemológico novo”, enquanto Morin (2007, p. 12) assinala que “aproximamo-nos de uma mutação inaudita no conhecimento”.

5.1. O desafio e a lógica da complexidade

O pressuposto comum é que a civilização em gestação exige um novo tipo de pensamento, o qual considere a interdependência dos fenômenos e sua complexidade. Isto implicaria abandonar o pensamento mecanicista que predominou na modernidade – e para o qual o estudo das partes de uma realidade seria condição suficiente para a compreensão do todo –, a fim de abraçar o que Morin conceitua como pensamento complexo. Segundo Fritjof Capra (2005, p. 111),

> no começo deste novo século, estamos rodeados de sistemas altamente complexos que cada vez mais tomam conta de quase todos os aspectos da nossa vida. Trata-se de complexidades que seríamos incapazes de imaginar há meros cinquenta anos. [...] Eles trouxeram em seu bojo um ambiente empresarial e organizativo praticamente irreconhecível do ponto de vista da teoria e da prática tradicionais da administração.

Na perspectiva da teoria da complexidade, não se pode compreender qualquer realidade de modo unidimensional, já que “a relação antropossocial é complexa, pois o todo está na parte, que está no todo” (MORIN, 2007, p. 69-75).

Essa perspectiva se opõe ao chamado paradigma da simplicidade, que norteou o avanço das ciências até o presente, baseado em um pensamento disjuntivo, com métodos de análise que reduzem os fenômenos às suas partes mais simples a fim de tentar compreendê-los na completude. O pensamento complexo, em contraposição, admite a impossibilidade da certeza e de explicações definitivas. Parte da premissa de que é preciso pensar com um viés sistêmico, um pensamento conjuntivo, que integre as partes. “O método analítico, isoladamente, desintegra justamente a organização que liga os elementos analisados, enquanto a síntese, por si só, oculta a realidade dos elementos constituintes” (MORIN, apud GENELOT, 2001 p. 136).

O pensamento complexo surge no início do século XX, como caudatário do desenvolvimento das ciências físicas, em especial da teoria geral da relatividade, de Albert Einstein, que colocou em cheque os conceitos de tempo e espaço absolutos da física clássica, newtoniana. Como explica Morin (2007, p. 14), após tentar explicar o Universo a partir do determinismo de leis únicas e generalizantes, a ciência acabou por desembocar “na complexidade do real”:

> Descobriu-se no universo físico um princípio hemorrágico de degradação e desordem [...]; depois, no que se supunha ser o lugar da simplicidade física e lógica, descobriu-se a extrema complexidade microfísica; a partícula não é um primeiro tijolo, mas uma fronteira sobre uma complexidade talvez inconcebível; o cosmos não é uma máquina perfeita, mas um processo em vias de desintegração e de organização ao mesmo tempo.

Dois marcos dessa revolução paradigmática – os quais, como explanaremos no próximo capítulo, tiveram desdobramentos relevantes para o estudo das organizações e sua comunicação – foram a teoria dos sistemas, proposta, em

1933, pelo biólogo austríaco Ludwig Von Bertalanffly, e a cibernética, como concebida, em 1948, pelo matemático americano Norbert Wiener. O sistemismo levou à proposição de que toda realidade conhecida – do átomo às galáxias, passando pelos seres vivos, as organizações e a sociedade – tem de ser concebida como sistema, ou seja, "uma associação combinatória de elementos diferentes e interdependentes em constante interação" (MORIN, 2007, p. 19). Como explicam Armand e Michelle Mattelart (1999, p. 62), "a ambição do sistemismo é pensar a globalidade, as interações entre os elementos, mais do que as causalidades, apreender a complexidade dos sistemas como conjuntos de relações múltiplas e cambiantes".

A cibernética de Wiener, por sua vez, como estudo dos processos de comunicação, regulação e autocontrole nos sistemas estáveis, valorizou a informação como elemento vital à sua manutenção. E introduziu o conceito de entropia – "a tendência que tem a natureza a destruir o ordenado e precipitar a degradação biológica e a desordem social .[...]. A informação, as máquinas que a tratam e as redes que ela tece são as únicas capazes de lutar contra esta tendência à entropia" (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 66). Nas palavras do próprio Wiener (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 66), "a soma de informação em um sistema é a medida de seu grau de organização", o que nos remete, necessariamente à centralidade da comunicação.

Aplicadas aos estudos sociais, essas perspectivas estão na origem da teoria geral dos sistemas, de Talcott Parsons, que vê a sociedade como um sistema relativamente estável e equilibrado, no qual cada parte tem uma função para o funcionamento do todo. Segundo Curvello (2009, p. 92-93), a partir da década de 1980, o sistemismo é influenciado por novas formulações teóricas que buscam superar o paradigma da relação das partes com o todo, avançando na direção de uma abordagem mais holística, "com a visão de que o todo seria maior do que as partes". Entre essas formulações estão a teoria da incerteza, de Heisenberg, com a

“idéia de que não conhecemos do real senão o que nele introduzimos” (apud CURVELLO, 2009, p. 93), e a teoria da do caos, postulada na década de 1980 pelos pensadores do Instituto Santa Fé, do Novo México, nos Estados Unidos.

Ao mesmo tempo em que apontou o caráter auto-organizador da natureza e da sociedade, a teoria do caos propôs uma diferenciação entre sistemas fechados, que não utilizam fontes de energia exteriores a si próprios – como um mineral ou objeto físico – e os sistemas abertos, cuja existência depende de trocas de fluxos constantes com o meio. Ao contrário dos sistemas fechados, que existem em condição de estabilidade, os abertos vivem em equilíbrio temporário, pois estão sujeitos às variações das trocas contínuas com o meio, no processo chamado de simbiose. É nessa categoria que se enquadram as organizações empresariais, como assinala Kunsch (2003, p. 30):

> Qualquer organização constitui um sistema que necessita receber energias do meio ambiente, transforma tais energias e exporta as energias transformadas em seu interior para o meio ambiente, a fim de conquistar maiores condições de segurança para sobreviver.

Outra contribuição decisiva para o pensamento sistêmico veio dos biólogos chilenos Humberto Maturana e Francisco Varela, na década de 1980. Enquanto o sistemismo tratava os sistemas como unidades estruturadas, mas abertas e permeáveis a influências externas, a nova perspectiva defende que “os sistemas são operacionalmente fechados, em um processo circular de auto-construção, capaz de construir identidade, reduzir complexidade e permitir diferenciação do ambiente” (CURVELLO, 2009, p. 94). Para se referir a esta propriedade dos sistemas vivos de se produzirem continuamente a si mesmos, em um processo autorreferente – embora envolvendo recursos e interações com o meio ambiente, em uma relação que implica, simultaneamente, autonomia e dependência –, Maturana e Varela (2001, p. 52) introduzem o conceito de autopoiese: “Nossa proposta é que os seres vivos se caracterizam, por – literalmente – produzirem de modo contínuo a si próprios, o que

indicamos quando chamamos a organização que os define de organização autopoiética".

Avançando na fundamentação da complexidade, o sociólogo Niklas Luhmann (apud CAPRA, 2005, p. 94) aplicou a noção de autopoiese ao social e destacou a comunicação como elemento central das redes sociais:

> Os sistemas sociais usam a comunicação como seu modo de reprodução autopoiética. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente [*recursively*] por uma rede de comunicações e que não podem existir fora de tal rede.

Para Curvello (2009, p. 94), trata-se de uma nova revolução paradigmática, com implicações importantes para o estudo das organizações, ao substituir o clássico referencial do "todo e da parte" pela perspectiva da diferença entre o sistema e o entorno.

> Não basta mais perceber os sistemas organizacionais como constituídos por partes [..], devendo-se vê-los como instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente. Este acoplamento, contudo, é centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmônico.

A lógica da complexidade avança com a contribuição do químico russo naturalizado belga Ilya Prigogine, ganhador do Prêmio Nobel de Química, em 1977, com sua teoria das estruturas dissipativas. A partir do estudo detalhado do fluxo da matéria e da energia através de sistemas complexos, Prigogine e seus colaboradores postularam que os sistemas existem em constante movimento e transformação, ainda que a mudança nem sempre seja aparente.

> A estrutura dissipativa de que fala Prigogine é um sistema aberto que se conserva bem longe do equilíbrio, embora seja também estável: a mesma estrutura global se conserva, apesar do fluxo e da mudança constantes dos seus componentes. [...] Este surgimento espontâneo da ordem nos pontos críticos de instabilidade é um dos

> conceitos mais importantes da nova compreensão da vida. Tecnicamente denomina-se auto-organização (CAPRA, 2005, p. 31).

Também Delleuze e Guattari (1995, p. 25-26) apontaram, mais recentemente, a necessidade de uma ruptura na lógica que tem dominado o pensamento ocidental, desde os primórdios da civilização, em direção a uma visão que incorpore a multiplicidade das conexões que estão na base de todos os sistemas, particularmente na sociedade contemporânea. Em vez do pensamento linear, cuja metáfora é a árvore, matriz unitária da qual derivam todas as raízes e todos os galhos, a nova lógica se assemelharia mais à estrutura múltipla e flexível dos rizomas, com suas hastes subterrâneas que se expandem a partir de conexões, bulbos e linhas de fuga. Para esses filósofos, "a árvore ou raiz inspiram uma triste imagem do pensamento que não pára de imitar o múltiplo, a partir de uma unidade superior, de centro ou segmento". Esta forma de raciocínio seria inadequada para dar conta do real, pois "o pensamento não é arborescente e o cérebro não é uma matéria enraizada ou ramificada".

Com sua configuração de rede auto-organizada e sem centro, o rizoma parece uma metáfora muito mais pertinente do que a árvore também para as corporações do século XXI. Acreditamos, com a especialista em mudança organizacional americana Jeanie Duck (2005, p. 66), que "a empresa, como um móbile, é uma rede de interconexões". Porém, ao contrário dos sistemas centrados, trata-se, neste caso, de sistemas acentrados, conforme a definição de Delleuze e Guattari (1995, p. 27):

> Redes de autômatos finitos, nos quais a comunicação se faz de um vizinho a um vizinho qualquer, onde as hastes e canais não preexistem, nos quais os indivíduos são todos intercambiáveis, se definem somente por um estado a tal momento, de tal maneira que as operações locais se coordenam e o resultado global se sincroniza independente de uma instância central.

Parece evidente, portanto, que a lógica da complexidade se mostra muito mais apropriada ao entendimento da organização na contemporaneidade do que o pensamento mecanicista tradicional do passado.

5.2. Sistemas caórdicos: as organizações entre a ordem e o caos

O pensamento sistêmico e complexo ajuda a compreender o caráter das organizações corporativas como sistemas instáveis, porque sujeitos às instabilidades tanto de seus subsistemas internos quanto do macrossistema externo, e que existem, portanto, em permanente transformação. “Estamos diante de sistemas extremamente complexos onde a parte está no todo e o todo está na parte. Isto é verdade para a empresa, que tem suas regras de funcionamento e no interior da qual vigoram as leis de toda a sociedade” (MORIN, 2007, p. 88). Como a sociedade, corporações são metassistemas, termo que designa um sistema que engloba outros e lhe dá sentido.

> Os homens na empresa não vivem fora do tempo, fora da história, fora do ambiente. Estão inseridos em um contexto cultural, econômico, social e político do qual dependem e que eles moldam. Esta dependência recíproca introduz um fator de complexidade na gestão (GENELOT, 2001, p. 189).

Tanto nas interações internas quanto nas externas, convivem na empresa lógicas distintas e muitas vezes conflitantes, que é preciso articular continuamente: a lógica do departamento financeiro, por exemplo, é diferente daquela das áreas de produção, de gestão dos recursos humanos ou de relacionamento com os consumidores. Por outro lado, para se manterem como sistemas vivos, as organizações têm que se equilibrar, como assinala Morin (2007, p. 89), numa tensão permanente entre as forças da ordem, que induzem à rigidez estrutural, e as da desordem, que podem levar à degeneração e à morte:

> Num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva, nem humana. Do mesmo modo, nenhuma existência seria possível na pura desordem, porque não haveria nenhum elemento de estabilidade para se instituir uma organização. As organizações têm necessidade de ordem e necessidade de desordem.

Ilustrativo dessa condição é o desafio com que se defrontou o administrador americano Dee Hock, quando encarregado, em 1968, de desenhar um novo conceito de organização para viabilizar um até então inédito sistema global de troca eletrônica de valores – o modelo que daria origem à Visa International, hoje uma das maiores empresas do mundo, e ao próprio negócio dos cartões de crédito. Para integrar de forma orgânica os mais de 20 mil bancos proprietários do sistema – que atualmente competem entre si por cerca de um bilhão de clientes globais, ao mesmo tempo em que cooperam uns com os outros para honrar mutuamente transações num valor anual superior a 1,2 trilhão de dólares –, Hock inspirou-se na biologia para conceber uma estrutura fluida na qual coexistem caos e ordem. E propôs um neologismo, "caórdico", para designar o comportamento de

> qualquer organismo, organização, comunidade ou sistema complexo, auto-organizado, autogovernado, adaptável, não-linear, seja ele físico, biológico ou social, cujo comportamento combine harmoniosamente características de caos e ordem" (HOCK, 1999, p. 40).

Esse caráter auto-organizador das empresas em geral é destacado igualmente por Morgan, que propôs a metáfora das organizações como cérebro, já que cada aspecto de seu funcionamento depende do processamento de informações. Tal perspectiva se contrapõe à imagem tradicional da organização como máquina, no quadro das teorias clássicas da administração, que concebiam as organizações como estruturas rígidas de departamentos especializados e postulavam sua gestão como sistemas estritamente racionais, a fim de alcançar a eficiência máxima do conjunto. Comparadas a cérebros, ao contrário, as organizações são entendidas como sistemas cognitivos, dotados de flexibilidade,

capacidade de autoaprendizagem e inovação. “São sistemas de comunicação, sendo também sistemas de tomada de decisão” (MORGAN, 2006, p. 85).

A atual economia informacional e em rede, como analisada no tópico anterior, está levando esta complexidade intrínseca das organizações a patamares ainda mais elevados. Como bulbos do rizoma descrito por Delleuze e Guattari, que conecta um ponto qualquer com outro ponto qualquer, elas se tornam elos de uma gigantesca teia de fluxos interdependentes, que se expande exponencialmente nas novas plataformas digitais – redes transnacionais de fluxos financeiros e econômicos, redes comunicacionais, sociais e produtivas. Na era digital, afinal, também a empresa se desterritorializa, desloca e desencaixa. Segundo Lévy (1996, p. 19),

> a virtualização da empresa consiste em fazer das coordenadas espaço-temporais do trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável. O centro de gravidade da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaço-temporais da coletividade do trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências.

Nessa empresa em rede, que analisaremos mais detalhadamente no capítulo 4, a identidade corporativa, assim como ocorre com a dos indivíduos, deixa também de ser fixa e estável para assumir o caráter de identificações.

> As relações estão sempre em estado de fluxo e a estabilidade (caso exista tal fenomeno em sistemas complexos) existe sempre no meio deste fluxo. Sistemas complexos, analogamente ao rio descrito por Heráclito, estão sempre fluindo e precisam ser entendidos como processos (MORGAN, 2006, p. 260).

Na visão de Hock, estamos ingressando em uma “era caórdica”, na qual apenas as organizações que se assumirem como sistemas abertos conseguirão evoluir. “Nas organizações verdadeiramente caórdicas, não há um estratégia fechada, não há uma liderança suprema. Há somente a transformação constante, o vir a ser” (HOCK, 1999, p. 19).

Também para Condé, Dourado e Tavares (2008, p. 60), professores da Fundação Dom Cabral, a adoção da perspectiva complexa tornou-se indispensável às organizações na contemporaneidade. Observam eles que

> tratar as questões indiscriminadamente, com objetividade, mirando num alvo, manuseando uma variável ou vetor de cada vez, pressupondo que o sistema responde de maneira linear, tem sido a forma de operar da corporação que se orienta por uma filosofia ultrapassada.

É preciso, ao contrário, segundo eles, reconhecer que, na nova economia do conhecimento, todas as questões estão inter-relacionadas. "Um sistema corporativo que se vê como complexo, considera as demandas expressas tanto quanto as não expressas, pois se entende como um sistema aberto em equilíbrio dinâmico, no qual a auto-regulação favorece a sua sobrevivência".

Desta perspectiva da complexidade e da rede, em que a organização se molda, autorregula e autorreproduz a partir de interações e fluxos, o papel da comunicação passa a ser mais reconhecido e valorizado. Segundo Genelot (2001, p. 159), ela se configura como elemento fundamental na articulação cotidiana das diferentes lógicas e subsistemas em busca do equilíbrio. "A informação, a comunicação e o conhecimento estão no centro da dinâmica dos sistemas complexos. É por meio deles que o sentido e a coerência podem emergir da complexidade". Nesta ótica, a comunicação torna-se – como analisaremos mais detalhadamente no capítulo seguinte – condição de existência da organização: "A comunicação é o que viabiliza a existência e coerência de um sistema. Sem comunicação não há sistema!" (GENELOT, 2001, p. 166).

Mas parece evidente que, nesse novo ambiente, a comunicação organizacional terá que ser repensada em novas bases, com uma abordagem dialógica e multidisciplinar. "Em universos complexos, em que lógicas diversas e conflitantes se misturam e sobrepõem, o próprio pensamento tem que se

diversificar e complexificar para melhor apreender as situações e melhor gerir as organizações" (GENELOT, p. 133). Torna-se imprescindível entender a complexidade, tanto das corporações quanto da comunicação, para superar o reducionismo das perspectivas tradicionais, instrumentais e funcionalistas e considerar seu caráter social e relacional.

CAPÍTULO 2

COMUNICO-ME, LOGO EXISTO

O homem é um animal suspenso
em teias de significado que ele mesmo teceu.

Clifford Geertz (apud THOMPSON, 1998, p. 20)

Capítulo 2

COMUNICO-ME, LOGO EXISTO

Como afirmamos no capítulo 1, é certo que a comunicação, sempre foi um dado central na vida do homem e em sua trajetória como espécie. "Como um ser que se reconhece em seu semelhante, o homem fez-se na interação com os outros. Ele é um ser de comunicação" (FÍGARO, 2008, p. 86). Segundo o biólogo Francisco Varela (apud GENELOT, 2001, p. 162), "o desejo de construir significado, de produzir sentido, é a paixão mais fundamental do homem e está inserido nas próprias estruturas da vida. Esta visão se aplica mesmo às sociedades mais remotas, nas quais o surgimento da linguagem foi um marco evolutivo fundamental. Parece inquestionável, porém, que a relevância da comunicação foi se tornando progressivamente mais evidente à medida que a tecnologia possibilitou o surgimento de meios com alcance e poder simbólico cada vez maiores – da prensa de Gutenberg ao telégrafo, passando pelos meios de massa do século XX, até a nossa nascente civilização da conectividade total.

> Aceitando que uma das primeiras formas de expressividade foram as pinturas rupestres do homem das cavernas, a ruptura inicial, vemos um longo processo de esforços do homem para ampliar, acelerar e encurtar os processos de disseminação de suas mensagens (CORRÊA, 2009, p. 324).

Nesse processo, sugere Lyotard (1984, p. 15), acabamos, como espécie, nos hibridizando e confundindo com a comunicação que geramos. "Uma pessoa está sempre situada num ponto nodal de circuitos específicos de comunicação, por menores que possam ser [...]. Cada um existe num tecido de relações que é hoje mais complexo e móvel do que nunca". Para alguns autores, se

levarmos em conta as dimensões tácitas da comunicação, concluiremos que "não se pode deixar de comunicar", já que a intencionalidade não é um ingrediente essencial. Paul Watzlavick (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 68), por exemplo, considerado uma das principais influências no pensamento de McLuhan, afirma que "todo comportamento na presença de outra pessoa é comunicação".

1. O HOMEM COMO SER DE COMUNICAÇÃO

Em sua *História das teorias da comunicação*, Armand e Michele Mattelart (1999) lembram que a visão da comunicação como fator fundamental de integração das sociedades humanas ganhou corpo no século XIX, quando surgiu a metáfora da comunicação como rede vascular. A função dos meios de comunicação – os quais, naquela época, se referiam às rotas físicas de transporte de bens – chegou a ser comparada, pelos pensadores da chamada "Escola dos fisiocratas", à desempenhada pelo sistema circulatório no organismo humano. Para esses autores, como o médico francês François Quesnay, os sistemas de comunicação eram "agentes de desenvolvimento e civilização" (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 21). Por volta da década de 1960, essa interpretação ganhou nova dimensão com a polêmica teoria difusionista, que vinculava comunicação, modernização e progresso. Autores como o norte-americano Everett Rogers sustentaram que a comunicação nos meios de massa seria fator intrínseco de desenvolvimento social, ao disseminar inovações e estimular a substituição de traços arcaicos das culturas tradicionais.

Na base do reconhecimento da centralidade da comunicação está o entendimento de que há uma relação intrínseca entre pensamento, linguagem, comunicação e ação, como estabelecido pela filosofia da linguagem. Para o

professor russo Lev S. Vigotski (2005, p. 6-58), um dos expoentes dessa corrente no século XIX, pensamento e fala seriam “dois círculos que se cruzam” e “a função primordial da fala é a comunicação, o intercâmbio social”. Ao longo do século XX, consolida-se o consenso sobre o caráter estruturante e constitutivo da comunicação, e as várias dimensões em que essa centralidade se manifesta: a do indivíduo e da sociedade, bem como da ação, como fator de materialização da própria realidade.

Torna-se progressivamente consensual que os processos comunicacionais, nossas trocas com o mundo, estão na base da construção do eu e da subjetividade, na infância e ao longo de toda a vida. “Comunicar é ser, isto é, buscar sua identidade e sua autonomia. É também fazer, ou seja, reconhecer a importância do outro, ir ao encontro dele. Comunicar é também agir” (WOLTON, 2006, p. 15). Hall (2006a, p. 342) reforça essa linha de raciocínio ao afirmar que “os discursos na sociedade são os meios pelos quais as pessoas tornam significativo o mundo”.

No âmbito social, o entendimento é que os processos comunicacionais não apenas espelham interações, mas engendram, de fato, as relações. O matemático Norbert Wiener (apud GENELOT, 2001, p. 162-167), criador da cibernética, via na comunicação “o cimento da sociedade”: “A informação é o nome do conteúdo das nossas trocas com o mundo exterior, à medida que nos ajustamos a ele e nos inserimos nele por esse processo de adaptação”. Para Wiener (apud MARTÍN-BARBERO, 2003, p. 8), a comunicação constituiria, ao lado da matemática, um dos idiomas-chave em que está “escrito” o mundo. “No universo tudo se comunica”. Em sua obra-referência de 1948, *Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos* (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p..66), Wiener antevê “a organização da sociedade futura com base nesta nova matéria-prima que logo irá se tornar, a seu ver, a informação”.

O século XX viu consolidar-se, também, o entendimento de que, mais do que mera troca de mensagens e interação, a comunicação constitui uma forma efetiva de ação, portanto de constituição do real. “Há muito tempo se sabe que a linguagem não é apenas designativa, mas produtora de realidade” (SODRÉ, 2002, p. 260). Esta é a ideia central da teoria performativa do filósofo inglês John L. Austin. Em seu clássico *How to do things with words* (1962), resumo de conferências realizadas na Universidade de Harvard e publicadas, postumamente[3], por J. O. Umson, Austin (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 142) sustenta que a linguagem não é somente descritiva, mas também performativa, isto é, voltada para a realização de alguma coisa. .Nesse sentido, “dizer é fazer”. A mesma argumentação é sustentada por outro estudioso da linguagem, o filósofo alemão Martin Heidegger (apud TAYLOR, 2000, p. 19): “É por meio das palavras e da linguagem que as coisas se tornam reais”.

Para o também filósofo, o alemão Jürgen Habermas (apud ARAGÃO, p. 51), a linguagem é “o verdadeiro traço distintivo do ser humano, pois lhe atribui a capacidade de tornar-se um ser individual, social e cultural, fornecendo-lhe uma identidade e possibilitando-lhe partilhar de estruturas de consciência coletiva.” Em suas teorias da razão da razão e da ação comunicativa, Habermas (1987, p. 12-13) situa o agir comunicacional na base dos processos tanto de individuação quanto de integração social e coordenação da ação humana:

> O mundo só ganha objetividade quando significa um mesmo e único mundo para uma comunidade de sujeitos falantes e atuantes. O conceito abstrato de mundo é uma condição necessária para que os sujeitos, agindo comunicativamente, alcancem entendimento entre si sobre o que acontece no mundo ou deve nele ser realizado.

[3] Austin faleceu em 1960.

Para Habermas (apud ARAGÃO, 1977, p. 55), essa razão comunicativa é um critério de evolução social, pois teria um caráter inerentemente emancipatório. "Na medida em que os homens pensam, falam e agem coletivamente de forma racional, estão se libertando não só das formas de conceber o mundo e a si impostas pela tradição, como das formas de poder hipostasiadas pelas instituições".

Temos conhecimento das críticas ao que se considera o caráter utópico da teoria da evolução social de Habermas. Ao postular a existência de uma "racionalidade inerente à linguagem" e defender que esta teria como "finalidade imanente" o entendimento entre seres sociais, Habermas parece desconsiderar a influência das condições materiais e sócio-históricas nos processos comunicacionais. Sua teoria da racionalidade comunicativa está estruturada sobre conceitos como "situação ideal de fala" e "pretensões de validez", que pressupõem uma relação entre sujeitos iguais. E parece já consolidada a noção de que todas as interações humanas são inevitavelmente pautadas por relações de poder, o que inclui a comunicação. Entendemos, contudo, que a obra de Habermas contribui de forma significativa para reforçar a centralidade da comunicação na existência humana

2. COMUNICAÇÃO GENERALIZADA E O BIOS MIDIÁTICO

Mas se o homem constitui, em essência, "um ser de comunicação", como sugere Fígaro (2008, p.86), a atual sociedade informacional e em rede parece conferir à comunicação uma primazia ainda mais absoluta, por sua ubiquidade e penetração sem precedentes. A comunicação se torna, na visão de Armand e Michele Mattelart (1999, p. 9), "uma figura emblemática da sociedade do terceiro milênio". Para esses autores,

> estamos num momento em que os sistemas tecnológicos complexos de comunicação e informação exercem um papel estruturante na organização da sociedade e na nova ordem mundial. A sociedade é definida em termos de comunicação, que é definida em termos de redes (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 159).

Nesta "era midiática", tanto a prática quanto o estudo da disciplina tornam-se, consequentemente, mais desafiantes. Já não se trata apenas de utilizar ou compreender meios (canais) ou mediações (processos), como tem sido o foco das teorias da comunicação ao longo do século XX, no contexto das mídias de massa. Para além da intensificação de fluxos, as plataformas digitais e interativas criaram uma tessitura densa de interações – uma espécie de "pele da comunicação", em uma analogia com a expressão "pele da cultura", proposta por De Kerckhove, como exposto no capítulo 1. As redes inauguram uma nova dimensão espacial, um ambiente comunicacional no qual o virtual e o real se confundem e no qual agora se situa e sustenta a vida – seja dos indivíduos, seja da sociedade e de suas organizações, objeto do presente estudo. Parodiando o "*cogito*" de Descartes, mote da era moderna, poderíamos talvez aplicar à contemporaneidade a expressão "comunico-me, logo existo". Uma versão atualizada, para levar em conta a web 2.0 e a chamada blogosfera, com seus milhões de *blogs* pessoais, seria ainda mais radical: "eu blogo, logo existo".

Vale ter em mente que, como processo social complexo, a comunicação não pode ser compreendida fora do seu contexto, pois é sempre "mediada pelas práticas culturais que se constroem no cotidiano" (FÍGARO, 2008, p. 120). Em cada época, portanto, os processos comunicacionais adquirem tonalidade e características próprias, de acordo com os diferentes contextos sócio-históricos e os meios predominantes. Afinal, mais do que meros instrumentos de transmissão de informações, estes constituem mediações na experiência do real, contribuindo para criar novas lógicas de pensamento, moldar novas formas de sociabilidade, novos valores e mercados. Ao propor uma teoria social da mídia, Thompson (2008, p. 17) argumenta:

> As mídias comunicacionais não se restringem aos aparatos técnicos usados para transmitir informações de um indivíduo a outro, enquanto a relação entre eles permanece inalterada; ao contrário, usando as mídias comunicacionais, novas formas de agir e interagir são criadas considerando-se suas propriedades distintivas especificas.

Também Di Felice (2008, p. 21) raciocina nesse sentido:

> Além de mudar as opiniões e formas de interagir, a introdução de um novo meio de comunicação e de uma nova tecnologia comunicativa, num determinado momento da história da humanidade, passou a atingir a esfera da interação com o mundo, contribuindo para determinar a transformação da estrutura da realidade.

Para a maioria dos autores, essa correlação entre as tecnologias de comunicação e a configuração da sociedade pode ser verificada no quadro das quatro revoluções da comunicação que pontuam a história: a da escrita, no século V a.C.; a da imprensa, no século XV; a dos meios eletrônicos de massa, nos séculos XIX e XX; e a atual revolução digital. Para Thompson, por exemplo, é impossível compreender a modernidade sem levar em conta o papel central nela desempenhado pelos meios de comunicação de massa. Ele ilustra o impacto transformador da invenção da prensa de Gutenberg, no século XV, com a história de um moleiro, de nome Menocchio, julgado e condenado pela Inquisição, quase um século depois, por suas ideias consideradas heréticas. Morador de um pequeno vilarejo no norte da Itália, Menochio desenvolvera, por meio da leitura, uma cosmogonia própria, que afrontava os dogmas da Igreja sobre a criação do mundo.

Em outras palavras, ao democratizar o acesso à informação e ao conhecimento, antes limitado à nobreza, a imprensa e o livro teriam contribuído para ampliar a pluralidade de pontos de vista e desequilibrar sistemas tradicionais de poder , constituindo um dos fatores que impulsionaram, no século XVI, o movimento da Reforma, iniciado pelo alemão Martinho Lutero,

contra o domínio da Igreja Católica. Como vários autores, Thompson (2005, p. 58) sustenta que “as novas técnicas de impressão tiveram papel fundamental na difusão das ideias de Lutero e outros reformadores”. O fato é que as 95 teses do reformador, inicialmente fixadas na porta da igreja da cidade alemã de Wittenberg, foram rapidamente traduzidas para varias línguas e distribuídas, em forma de folhetos, por toda a Europa. Em apenas um mês sua leitura se disseminou entre a elite européia, o que seria simplesmente inviável antes da invenção da prensa.

Habermas (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 82) enfatiza essa correlação entre imprensa e democratização política. Para ele, a disseminação dos meios impressos de massa no século XVII na Inglaterra foi decisiva para a constituição de uma “opinião pública”. Criou um espaço inédito para a circulação e discussão de ideias, ajudando a moldar uma “esfera pública: “a articulação da opinião publica através da mídia foi de vital importância para “a vida democrática moderna”.

Com o advento da eletricidade, meios de comunicação de amplo alcance, como o rádio e a televisão, reconfiguraram de forma ainda mais profunda as relações sociais. Os meios de comunicação de massa redesenharam os mercados e a cultura, dando origem à sociedade de massas. Seu poder de manipular a opinião pública foi considerado quase absoluto por pensadores de diferentes correntes ao longo de quase todo o século XX. Na década de 1960, em função da capacidade da mídia de homogeneizar opiniões e cultura, disseminou-se até mesmo a ideia de que o mundo estaria se tornando uma imensa “aldeia global”, segundo a expressão controversa de McLuhan.

A comunicação passa a impregnar, num crescendo vertiginoso, todas as dimensões da vida, levando à condição que o filósofo Jean Baudrillard (p. ex., 1991; 1997) denominou de “êxtase da comunicação“. Vattimo (1992, p. 17-19) refere-se a uma “sociedade de comunicação generalizada”, já que “o novo modo social de existir [é] diretamente plasmado pelas formas de comunicação

moderna". E Martín-Barbero (2003, p. 13) chama a atenção para a necessidade de "pensar o lugar estratégico que passou a ocupar a comunicação na configuração de novos modelos de sociedade".

Trata-se, em síntese, do que muitos autores caracterizam como uma "sociedade mediatizada", porque "passa a ser caracterizada pelo predomínio de um tipo específico de interação, a midiática, segundo a qual as demais dimensões da vida social são conformadas" (LIMA, 2008, p. 116). Braga (apud LIMA, 2008, p. 116). explica que a noção de "mediatização" pode ser relacionada a pelo menos dois âmbitos sociais: "No primeiro são tratados processos específicos que passam a se desenvolver (inteira ou parcialmente) segundo lógicas da mídia. [...] Já em um nível macro, trata-se da mediatização da própria sociedade".

Para caracterizar os desdobramentos sociais dessa primazia das mídias, no contexto que qualifica como "tecnocultura", Sodré (2007, p. 17) adota, como mencionado no capítulo 1, o termo "midiatização":

> Por midiatização entenda-se não a veiculação de acontecimentos por meios de comunicação [...] e sim o funcionamento articulado das tradicionais instituições sociais com a mídia. [...] A midiatização não nos diz o que é a comunicação e, no entanto, ela é objeto por excelência de um pensamento da comunicação social na contemporaneidade precisamente por sustentar a hipótese de uma mutação sociocultural centrada no funcionamento atual das tecnologias de comunicação.

A partir do chamado "*big bang* digital", com a disseminação vertiginosa das tecnologias da comunicação e da informação (TCIs) e a multiplicação exponencial de interações em rede, essa generalização da comunicação se exacerba, sugerindo a analogia com um "transe da comunicação". Se o rádio levou trinta anos para alcançar 50 milhões de usuários e a televisão, apenas treze, a internet conectou essa mesma quantidade de pessoas em quatro anos; e precisou

somente de mais uma década para ultrapassar a barreira de 1,5 bilhão de internautas (DE KERCKHOVE, 2001, p.25). Nessa “quarta revolução comunicativa”,

> além da expansão do elemento comunicativo, que passará a permitir o alcance das informações a um público ilimitado e a transmissão em tempo real de uma quantidade infinita de mensagens, é o próprio processo e o próprio significado do ato de comunicar a serem radicalmente transformados (DI FELICE, 2008, p. 22-23).

É em parte devido a essa penetrabilidade crescente das TCIs que, segundo Castells (2003, p. 68), a própria natureza da comunicação sofre mutações importantes, considerando “sua penetração em todos os domínios da atividade humana, não como fonte exógena de impacto, mas como tecido em que esta atividade é exercida”. Ao coexistirem e convergirem, as mídias tradicionais e as digitais compõem uma nova “midiaesfera”, ou “infoesfera”.

Para dar conta desse novo espaço-informação, Sodré propõe o termo *bios* midiático, a partir de categorização proposta por Aristóteles. Em sua obra *Ética a Nicômano*, o filosofo grego sustentou que a vida se desenvolve em três âmbitos distintos, que definiu como *bios* (vida): o *bios theorétikos*, referente à vida contemplativa; o *bios políticos*, que diz respeito à atividade política; e o *bios apoláustikos*, ligado ao corpo e aos seus prazeres. Sodré (2002, p. 24) sugere que a contemporaneidade comporta uma quarta dimensão, o *bios* midiático como “um novo modo de presença do sujeito no mundo”.

Tudo isso caracteriza, para além da exacerbação da comunicação, sua complexificação, como indica Wolton (2006, p. 19): “Complexa por natureza, a comunicação complexificou-se ainda mais nestes últimos trinta anos, devido ao progresso técnico”. Já Baldissera (2008, p. 149) chama a atenção para os desdobramentos dessa complexificação:

> Afirmar que a sociedade se realiza de forma cada vez mais complexa significa, também, compreender que a cultura, como teia simbólica que é (re)tecida pelos sujeitos, se

> complexifica. Parece exigir ser pensada como teia que se transforma em/por processos de comunicação, ao mesmo tempo em que transforma os sujeitos em comunicação.

Esse novo ambiente de complexidade comunicacional, social e cultural implica novas tensões e desafios também para as organizações, conforme detalharemos adiante. Como sujeitos de comunicação, elas passam a depender de novas competências e habilidades para construir suas narrativas, sua identidade e sua reputação no mercado simbólico ampliado, uma arena de disputa pela produção de significados e valor cada vez mais dinâmica e volátil.

3. TEORIAS EM QUESTÃO E NOVAS PERSPECTIVAS

A complexificação comunicacional coloca em questão muitos dos fundamentos das teorias clássicas, tanto da comunicação quanto de um de seus subsistemas, a comunicação organizacional. Ao longo da segunda metade do século XX, as perspectivas funcionalistas ou mecanicistas já vinham sofrendo questionamentos, pela incapacidade de dar conta de um fenômeno cada vez mais complexo. Mas as abordagens tradicionais e reducionistas continuaram dominantes no âmbito das corporações. Com o advento da comunicação digital, contudo, essas limitações tornaram-se ainda mais evidentes – como se a internet implodisse, também nesse campo de estudo, os saberes consolidados e a comunicação, na nascente civilização *on-line*, se recusasse a conformar-se a modelos teóricos pré-existentes.

> As fórmulas da sociedade de massa, baseadas na distinção identitária entre emissor e receptor, entre empresa e consumidor, entre instituições e cidadãos, entre público e privado, não conseguem mais explicar a complexidade das interações sociais nem as formas do habitar metageográficas contemporâneas (DI FELICE, 2008, p. 24).

A trajetória dos estudos de comunicação organizacional sempre esteve imbricada, como sublinha Nassar (2008, p. 66), com a das teorias da administração. Mas a disciplina evolui, também, em paralelo com as teorias da comunicação, registrando um percurso semelhante – de uma visão instrumental e linear, focada principalmente na análise dos meios, mensagens e audiências, para uma perspectiva mais cultural e relacional, que reconhece o caráter circular do processo comunicacional, bem como o papel ativo que nele desempenham os receptores.

Nosso entendimento é que as características intrínsecas da comunicação digital acentuam o descompasso do pensamento funcionalista com a realidade do novo ambiente comunicacional. A atual interatividade *on-line* parece tornar evidente a dimensão transacional e dialógica imanente a todo e qualquer ato comunicativo, embora esta nem sempre seja reconhecida pelos sujeitos envolvidos ou pelos teóricos. A natureza bidirecional da interação digital também torna flagrante o poder do receptor no processo comunicativo, por tanto tempo subestimado, a ponto de o próprio termo "receptor" soar cada vez mais obsoleto. Afinal, o "receptor", agora, não controla apenas quando, onde e como dar início à comunicação, mas elege as mensagens e os conteúdos que lhe interessam, como também o formato em que prefere acessá-los – seja em texto, vídeo, áudio ou infográficos. E, sobretudo, tem a prerrogativa de interferir para alterar os conteúdos.

Esse novo modelo nos coloca a anos-luz de distância da noção de comunicação como ferramenta de circulação eficaz de símbolos e mensagens que dominou a chamada *mass communication research,* na década de 1940. Originária dos estudos sobre propaganda política realizados nos Estados Unidos durante as duas guerras mundiais, essa linha de pensamento atribuía aos emissores e às mídias de massa – não por acaso denominadas "meios de difusão" – um poder quase hegemônico de moldar comportamentos e manipular a opinião pública. Como abordagem mecanicista, estabelecia uma

relação quase determinista de causa e efeito, “uma conexão direta entre a exposição às mensagens e o comportamento: se uma pessoa é atingida pela propaganda, pode ser controlada, manipulada, induzida a agir” (WOLF, 2003, p. 11). O cientista político da Universidade de Chicago Harold Lasswell expôs, em *Propaganda technique in World War I* (1927), a conhecida analogia da “agulha hipodérmica” ou da “bala linear” para ilustrar o que seria esse controle inexorável exercido pelas mídias eletrônicas de massa sobre indivíduos que se acreditava acríticos, apassivados e atomizados.

Por mais anacrônico que possa parecer atualmente, o chamado diagrama de Lasswell (1936) – quem diz o quê, por que canal e com que efeito – prevaleceu durante mais de meio século como referência teórica. Influenciou fortemente os estudos de comunicação organizacional e ainda inspira muitas estratégias equivocadas de comunicação nas organizações. Isso ocorre, sobretudo, no âmbito mercadológico, no qual continua arraigada a crença no poder quase absoluto da propaganda de massa de determinar hábitos de consumo e comportamento, apesar dos inúmeros estudos que relativizam essa influência.

No final da década de 1940, o pensamento reducionista da *mass communication research* se fortalece com a teoria matemática da comunicação, dos engenheiros americanos Claude E. Shannon e Warren Weaver, a qual busca explicar a comunicação como mera equação matemática. A questão comunicacional se reduziria, nesta visão, a “reproduzir em um ponto dado, de maneira exata ou aproximativa, uma mensagem selecionada em outro ponto”, segundo Claude Elwood Shannon e Warren Weaver (apud MATTELART; MATTELART, p. 58). A comunicação é desmembrada em componentes de uma cadeia linear: a fonte que produz uma mensagem; o codificador ou emissor, que transforma a mensagem em sinais; o canal, que é o meio utilizado; o decodificador ou receptor que reconstrói a mensagem a partir dos sinais; e a destinação, a pessoa ou grupo ao qual a mensagem é “transmitida”.

Nessa abordagem, o pressuposto continua sendo a primazia quase total do emissor sobre o receptor, numa instrumentalidade verticalizada, de cima para baixo,

> como se houvesse uma relação sempre direta, linear, unívoca e necessária de um pólo, o emissor, sobre o outro, o receptor [...]. Como se existissem dois polos que necessariamente se opõem, e não eixos de um processo mais amplo e complexo, por isso mesmo, também permeado de contradições (SOUZA, 1995, p. 14).

Esse viés dominou também a perspectiva da teoria crítica, postulada na mesma época pelos filósofos Theodor Adorno e Max Horkheimer, da chamada Escola de Frankfurt, que surgiu na Alemanha, na década de 1920, sob a influência do pensamento tanto de Marx quanto de Freud. Exilados nos Estados Unidos, durante a Segunda Guerra Mundial, Adorno e Horkheimer reforçaram a noção do poder hegemônico de emissores e meios, a partir de estudos realizados sobre a influência do rádio, então em seu apogeu como mídia. Mas fizeram uma crítica radical aos meios de massa, que não passariam de instrumentos de apassivamento massivo e dominação ideológica para manutenção do sistema capitalista. Longe de democratizantes, como eram apresentados pelos difusionistas, eles seriam responsáveis pela pior forma de violência: a dominação das mentes.

> A dependência e servidão dos homens soa como o objetivo último da indústria cultural, argumentam os filósofos, ao introduzir o conceito de indústria cultural. Ela representaria um “anti-iluminismo”, já que impede a formação de indivíduos autônomos, independentes, capazes de julgar e decidir conscientemente (ADORNO, 1971, p. 294-295).

Tanto nessa perspectiva crítica, como na funcionalista, os receptores seriam simplesmente “alvos” da comunicação, “*targets*”, na expressão em inglês consagrada pelo marketing. Ou “audiências”, outro termo que embute a noção de passividade e por isso parece cada vez mais anacrônico no ambiente da comunicação em rede, que dilui as fronteiras entre emissores e receptores, produtores e consumidores de conteúdo. Cristalizadas a partir da década de

1940, essas perspectivas tiveram seu correspondente na comunicação organizacional, que começa a consolidar-se como campo de estudos justamente naquele período. Como relata Kunsch (2009, p. 64), um dos trabalhos pioneiros foi o livro *A função dos executivos*, de 1938, em que o americano Chester Barnard, citado pela autora, chamou a atenção para a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações: "Numa teoria exaustiva de organização, a comunicação ocuparia um lugar central, porque a estrutura, a extensão e o âmbito da organização são quase inteiramente determinados por técnicas de comunicação".

Os pioneiros da disciplina foram influenciados pela Escola de Relações Humanas da Teoria da Administração, consolidada nos Estados Unidos entre as décadas de 1920 e 1950 e cujos conceitos se baseiam em estudos desenvolvidos pelo professor Elton Mayo, da Harvard Business School, na fábrica da Western Electric, em Chicago. Ao demonstrar, pela primeira vez, a relação entre melhorias nas condições de trabalho e o aumento da produtividade, valorizando o papel do operário, esses estudos questionaram a concepção então dominante do taylorismo, ancorada na teoria científica da organização de Frederick Taylor, que postulava a organização racional da produção, reduzindo os trabalhadores a meros executores manuais de tarefas, e reservando aos quadros gerenciais a função intelectual do trabalho.

Apesar dessas raízes humanistas, segundo Kunsch (2009, p. 65), os precursores da disciplina alinharam-se com a ótica funcionalista da teoria da comunicação e seu interesse "recaiu de início sobre a comunicação de negócios e a comunicação industrial, bem como na habilidade de as gerências se comunicarem bem". A visão mecanicista e reducionista, tanto da teoria da comunicação como do seu subsistema da comunicação organizacional, só começa a ser superada com o desenvolvimento de uma visão mais sistêmica dos processos sociais. Isso a partir da teoria dos sistemas, de Bertalanffy, e de seu desenvolvimento, ao longo do

século XX, por teóricos como Talcott Parsons, Humberto Maturana e Flavio Varela, Niklas Luhman, entre outros, como destacado no tópico 5 do capítulo 1.

Ao reconhecer a complexidade dos sistemas como conjuntos dinâmicos de relações múltiplas e interdependentes, o sistemismo influenciou fortemente os estudos da comunicação. Outra referência marcante foi a cibernética de Wiener, ao afirmar que os sistemas dependem, em sua essência, da troca de informação, que ocorre de forma circular e retroativa. Uma das vertentes pioneiras da aplicação dessa nova perspectiva ao campo da comunicação foi a chamada Escola de Palo Alto, cujo nome remete à pequena cidade nos arredores de São Francisco, nos Estados Unidos, na qual se reuniram, na década de 1940, pesquisadores provenientes de diversos campos das ciências sociais. Contrapondo-se ao modelo linear da comunicação de Shannon e Weaver, eles avançam na concepção circular de Wiener, afirmam a complexidade dos processos comunicativos e, sobretudo, a importância do receptor, já que a essência da comunicação residiria em processos relacionais e interacionais. Nesta visão, segundo Joseph Winkin (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 67),

> é tal a complexidade da menor situação de interação que seja, que torna-se inútil querer reduzí-la a duas ou mais variáveis trabalhando de maneira linear. É em termos de nível de complexidade, de contextos múltiplos e sistemas circulares, que é preciso conceber a pesquisa em comunicação.

Para Armand e Michele Mattelart (1999, p. 70), a Escola de Palo Alto representou uma inflexão teórica importante:

> À noção de comunicação isolada como ato verbal consciente e voluntário, que subjaz à teoria funcionalista, opõe-se a ideia da comunicação como processo social permanente, que integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, o espaço interindividual [...]. A análise do contexto se sobrepõe à do conteúdo.

No âmbito organizacional, entretanto, a comunicação continuou a ser estudada, até a década de 1960, predominantemente como fenômeno periférico e segundo o enfoque reducionista.

> Os termos de pesquisa, em geral concentraram-se em demonstrar a causalidade entre os processos de comunicação e a eficácia e produtividade corporativa, além de cobrir áreas como difusão de informação, comunicação ascendente e descendente, redes comunicacionais, técnicas para melhorar habilidades comunicacionais e assuntos relacionados às relações humanas (MUMBY, apud KUNSCH, 2009, p. 66).

Coube à Lee Thayer, nos anos 1960, e a W. Charles Redding, na década seguinte, desenvolver as primeiras formulações mudando o foco do modelo de emissão para o de recepção. Em 1972, em uma ampla revisão sobre o estatuto teórico da disciplina, Redding propôs dez postulados que apontavam uma nova direção. Numa ruptura com a ótica dominante e antecipando-se à atual valorização dos ativos intangíveis nas organizações, um desses preceitos sustentava que o clima organizacional "é mais importante do que as habilidades e técnicas comunicativas"; outro, que "a mensagem recebida é aquela que o receptor recria", por sua percepção seletiva, como relatam Philip K. Tompkins e Maryanne Wanca-Thibault (apud KUNSCH, 2009, p. 67). Abria-se, pouco a pouco, o caminho para uma revolução nos estudos comunicacionais: a valorização do papel do receptor no processo.

4. A DESCOBERTA DO RECEPTOR

Uma das influências decisivas para essa mudança de paradigma foi a Escola de Estudos Culturais, que, na década de 1960, reuniu sociólogos como Raymond Williams e Stuart Hall, ambos de origem jamaicana, no Centro para Estudos Contemporâneos da Universidade de Birmingham, na Inglaterra. Com base em pesquisas realizadas com as classes populares, eles rompem tanto

com os pressupostos marxistas do determinismo do econômico sobre o cultural, base da teoria crítica, quanto com o difusionismo e o funcionalismo norte-americanos, para destacar a função das mediações culturais nos processos comunicacionais e a autonomia interpretativa do receptor. Ao contrário da visão até então dominante dos receptores como apassivados e manipuláveis, o entendimento dos estudos culturais é que eles participam ativamente da construção de significados, num processo relacional e plural, já que cada indivíduo e grupo social decodifica diferentemente as mensagens, conforme seu contexto e repertório. Como argumenta Hall (2006a, p. 334-345), "a mensagem é uma estrutura complexa de significados [...] e a cadeia comunicativa não opera de forma unilinear". A cultura gera filtros e mediações, em processos em que as mensagens são rejeitadas, aceitas ou negociadas, como construção compartilhada de sentido.

Introduz-se, assim, um olhar antropológico, que, entendendo a comunicação como cultura, parece mais adequado ao seu estudo na contemporaneidade digital. Entre os desdobramentos dessa nova abordagem estão as teorias da recepção e das mediações, as quais repercutiram especialmente na América Latina, como na obra do colombiano de origem espanhola Jesús Martín-Barbero (2003a, p. 28), que propôs "um deslocamento metodológico para rever o processo inteiro da comunicação a partir do seu outro lado, o da recepção. [...] A comunicação se tornou para nós questão de mediações, mais do que de meios, questão de cultura".

Trata-se, sobretudo, de uma perspectiva crítica. Sem ignorar a influência ideológica dos meios, ela postula que a comunicação, como processo dialético, tem o potencial de transformar a realidade, já que o receptor "ocupa um espaço contraditório, o da negociação, o da busca de significações e de produções incessantes de sentido na vida cotidiana" (SOUZA, 1995, p. 26). Em outras palavras, no processo comunicacional há sempre disputa de significados.

Como afirma Lyotard (1984, p. 15), “ninguém, nem mesmo o menos privilegiado dentre nós, jamais é totalmente sem poder sobre as mensagens que o atravessam e o posicionam seja como emissor, receptor ou referente“.

Essa abordagem interpretativa influenciou, como não poderia deixar de ser, as teorias da comunicação organizacional. Na década de 1980, em nova revisão crítica, esses estudos se distanciam ainda mais da tradição funcionalista e difusionista para priorizar os aspectos culturais e relacionais – “com ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos” (KUNSCH, 2009, p. 69). Tal visão multifacetada se reflete, por exemplo, nas sete metáforas propostas por Linda Putnam, Nelson Phillips e Pamela Chapman, em 2004, para descrever a relação entre comunicação e organizações, como elencadas por Kunsch (2009, p. 69-70): conduíte (a comunicação como recipiente para transmitir informações); lente (a comunicação passa por filtros, podendo ser distorcida e manipulada); *linkage* (leva em conta as redes de pessoas e seus papéis); performance (focaliza a interação social e os significados compartilhados); símbolo (valoriza bens simbólicos, ritos e valores como expressão da cultura); voz (considera a supressão ou expressão das vozes da organização); e, finalmente, discurso (evidencia a comunicação como conversação e práticas discursivas).

É também nessa vertente que se desenvolve o conceito de organização e comunicação como um binômio indissociável, já que a primeira não poderia existir sem a segunda. Como argumenta Garrido (apud BALDISSERA, 2008, p. 168),

> a coluna vertebral e as ações resultantes do ato de organizar-se são a própria interação entre as partes envolvidas, quer dizer, a comunicação, já que sem ela não seria possível a união de pessoas, a coesão e a comunhão de objetivos

5. O BINÔMIO COMUNICAÇÃO-ORGANIZAÇÃO

Se o homem constitui, essencialmente, um ser de comunicação, parece válido supor que este conceito seja aplicável também às corporações, que são realidades por ele criadas – o espaço onde o indivíduo trabalha, constrói relações e significados, produz riqueza e valor, sempre em comunicação. Já em Marx (apud LEONTIEV, 1978, p. 81) encontramos a afirmação de que a comunicação é indissociável do trabalho e da atividade econômica, ambos pautados inevitavelmente pela interação social:

> Na produção, os homens não agem apenas sobre a natureza. Eles só produzem colaborando de uma determinada maneira e trocando entre si as suas atividades. Para produzir, entram em ligações e relações determinadas uns com os outros, e não é senão nos limites destas relações e ligações sociais que se estabelece a sua ação sobre a natureza e a produção.

Também o psicólogo russo Alexis Leontiev (1978, p. 92) destaca comunicação e atividade produtiva como uma unidade: "No trabalho, os homens entram forçosamente em relação, em comunicação uns com os outros. Originariamente, as suas ações, o trabalho propriamente, e a sua comunicação formam um processo único". Isto implica o reconhecimento de que, como fenômeno impregnado de comunicação e cultura, o trabalho é sempre, de certa maneira, coletivo. Pois mesmo a atividade de um indivíduo isolado coloca, inapelavelmente, em ação, recursos e saberes construídos de forma compartilhada com outros indivíduos ou herdados de gerações passadas. Nesta perspectiva, para Fígaro (2008b, p. 129), "trabalhar é, todo o tempo, trabalhar junto".

É com base nessa relação umbilical entre comunicação e trabalho, como também entre comunicação e produção da realidade, que passa a ser reconhecido o vínculo intrínseco entre comunicação e corporações. Lee Thayer (apud KUNSCH, 2003, p. 69) foi um dos precursores dessa abordagem, ainda na década de 1960: "É a comunicação que ocorre dentro [da organização] e a

comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento".

Esse conceito de equivalência, contudo, só começa a se consolidar nos anos 1990. Smith (apud PUTNAM et al., 2004, p.78) propõe três olhares para estudar as relações entre organizações e comunicação: contenção (a comunicação como um recipiente dentro de uma estrutura organizacional); produção (a forma como as organizações elaboram a comunicação e se co-produzem); e equivalência (comunicação e organização como uma só entidade ou um só fenômeno). Nesta perspectiva, "comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos".

Outra contribuição nessa direção é a perspectiva das organizações como culturas. Baseada nos estudos do sociólogo Harold Garfinkel e do psicólogo Karl Weick sobre como estruturamos a realidade a partir de processos de representação, essa abordagem estuda as organizações como realidades construídas e compartilhadas socialmente. Como destaca Morgan (2006, p. 136),

> a visão representativa da cultura leva a ver que as organizações são, em essência realidades socialmente construídas que estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus membros do que em conjuntos de regras e relacionamentos.

Coube, porém, ao canadense James R. Taylor, da chamada Escola de Montreal, estruturar o entendimento da comunicação como elemento constitutivo das organizações, ao propor uma teoria comunicacional das organizações. Para a Escola de Montreal, "a organização é uma entidade construída pelas pessoas na sua conversação" (TAYLOR; VAN EVERY, 2000, p. 6). Ou seja, não existe a possibilidade de uma organização sem comunicação. "As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno

comunicacional", segundo James Taylor e Elizabeth van Every (apud KUNSCH, 2006, p. 175).

Como interpreta Adriana Casali (2003, p. 29), professora da Universidade Federal do Paraná e discípula brasileira de Taylor,

> esta premissa implica uma compreensão radicalmente diferente do que é uma organização e de como ela funciona. Ao perceber a comunicação como um processo constituinte das organizações, é possível entender a gênese do fenômeno organizacional, bem como sua permanência e sua transformação no tempo e no espaço.

Nessa perspectiva teórica, mais do que estudar a comunicação *nas* organizações, trata-se de entender a comunicação *como* organizações. Um dos pilares desse pensamento é a teoria da coorientação de Taylor e Van Évery, que propõem a coorientação – "uma relação de troca em que no mínimo dois agentes (A e B) têm sua atenção focada em um mesmo objeto (X)" – como "a unidade mínima, tanto da comunicação quanto da organização" (CASALI, 2009, p. 114), e a "pedra fundamental de todas as estruturas e todos os processos organizacionais" (CASALI, 2003, p. 32). A partir dessa nova visão, as organizações podem ser entendidas como realidades sociais e culturais resultantes de práticas comunicativas que se sobrepõem, no espaço e no tempo, em um processo contínuo. Elas constituem "um tecido de comunicação" (TAYLOR, 1988, apud CASALI, 2009, p. 114).
Conforme esclarece Baldissera (2008, p. 168),

> a organização é entendida como combinação de esforços individuais para a realização de objetivos comuns. Não se reduz à estrutura física (algumas até dispensam esta estrutura), aos equipamentos, aos recursos financeiros, a pessoas, mas, sim, realiza-se em relações; pessoas que trabalham pra atingir objetivos específicos, claros, bem definidos, portanto objetivos comunicados e convencionados. Evidencia-se o caráter fundante da comunicação para as organizações.

Em decorrência, a comunicação passa a ser reconhecida como pilar fundamental na constituição da identidade da organização e de sua imagem – já que se trata, nos dois casos, de construções simbólicas, sustentadas por interações. Enquanto a identidade é definida como algo que se desenvolve no interior da organização – "uma questão de autorreflexão: quem somos enquanto organização" (ALBERT e WHETTEN, apud ALMEIDA, 2009 p.221) –, a imagem representa a percepção da organização como um todo, por diferentes segmentos de públicos, internos e externos. É "um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de percepções e inter-relações de atores sociais" (ALMEIDA, 2009, p. 228).

É em função dessa centralidade da comunicação nas múltiplas dimensões da organização que ela vem sendo cada vez mais valorizada tanto na teoria quanto na prática. O espanhol Joan Costa (apud ISLAS, 2005, p. 50), um dos estudiosos da comunicação mais conceituados na Europa, sugere mesmo que ela se afirmará como o fundamento do novo paradigma da gestão empresarial, o que significa – como analisaremos no capítulo 5 – passar da condição de elemento tático para o de estratégico:

> a comunicação é ação e a ação é comunicação. Ambas são inseparáveis e constituem um todo indivisível. Esta visão é revolucionária: supõe o abandono das perspectivas nascidas com o industrialismo – já obsoletas, porém ainda dominantes em muitas empresas, que se empenharam na divisão do trabalho, dos processos e da própria organização em detrimento da sua unidade. Agora, é a comunicação que se impõe como vetor estratégico e o sistema nervoso central das organizações.

Para que possa, contudo, ocupar esse lugar estratégico na gestão, a comunicação organizacional terá que assentar-se em novas bases, tanto teóricas quanto práticas, como detalharemos no capítulo 5. O percurso epistemológico das últimas décadas sugere a possibilidade de um novo paradigma, mais

multidisciplinar, apoiado em uma abordagem à qual alguns autores se referem como pensamento “sistêmico- comunicacional”.Segundo Curvelo (2009, p. 104),

> o paradigma sistêmico-comunicacional supera a visão mecanicista, reducionista, que trabalha com a simples oposição entre estruturalismo e processualismo, dominação e conflito, afirmação e crítica, por exemplo, e a substitui pelo pensamento sistêmico e complexo, que amplia, em muito, as opções de análise no campo e contribui para libertar a comunicação de seu caráter meramente utilitário e instrumental.

Em outras palavras, neste momento de mutações, em que “tudo está em constante construção e renegociação, tudo parece heterogenicamente caótico” (CURVELLO, 2009, p. 96), também os estudos da comunicação passam por uma transição, em busca de novos fundamentos.

CAPÍTULO 3

METAMORFOSES NA COMUNICAÇÃO

A comunicação assumiu seu lugar
e anuncia-se como parâmetro por excelência
da evolução da humanidade num momento histórico
em que ela busca, desesperadamente,
um sentido para o seu futuro.

Armand e Michele Mattelart (1999, p. 98)

Capítulo 3

METAMORFOSES NA COMUNICAÇÃO

Uma ideia bastante arraigada, ao longo do século XX, sugeria que o surgimento de um novo meio de comunicação levaria ao desaparecimento, ou à perda de relevância, das mídias que o antecederam. Previu-se que o rádio representaria o fim dos jornais impressos; a televisão tornaria o rádio e o cinema obsoletos; apenas para ser, depois, ela mesma, destronada pelas tecnologias de gravação e reprodução, como vídeo, DVD e *video-on-demand*, tevê interativa e internet. O fenômeno passou a ser chamado de "midiacídio" – "a possibilidade de a ruptura tecnológica provocar a morte de meios tradicionais que não tenham a capacidade [de] ou não saibam se adaptar ao novo ambiente midiático em gestação", segundo Rosental C. Alves (apud CORRÊA, 2008, p. 174-175).

Mas, embora a televisão esteja de fato perdendo sua primazia como meio, na passagem da era das mídias de massa para as digitais pós-massivas, tudo indica que a reconfiguração do sistema midiático é bem mais complexa. Como sustenta outra corrente de interpretação, mais apropriado do que "midiacídio" seria o termo "midiamorfoses", conceito proposto pelo americano Roger Fidler, em 1997, para sustentar que meios de comunicação não morrem, mas apenas se metamorfoseiam para se adequar a novos contextos. Já J. Bolter e R. Grisin sugerem a expressão "remediation" (remediação) para caracterizar "esse momento de concorrência e coevolução no qual os velhos meios procuram incorporar o novo e os *new media* procuram legitimar-se na cultura de seus antecessores" (MICONI, 2008, p. 146-147).

Independentemente do neologismo adotado, esse é um dos fatores que complexificam o cenário atual de transição midiática, “um processo jamais visto de inovação/absorção de tecnologias para alavancar a comunicação humana muito perto do incontrolável” (CORRÊA, 2009, p. 318). Em paralelo à multiplicação das mídias digitais, ainda em desenvolvimento, assistimos à transformação acelerada das mídias tradicionais, em um fenômeno de convergência e hibridação que traz desafios tanto para gestores quanto para os teóricos da comunicação organizacional. Configura-se um novo sistema midiático, ou “ecossistema comunicativo“ (MARTÍN-BARBERO, 2004, p. 68), ao qual Elizabeth Saad Corrêa (2009, p. 326) se refere como “ambiência digital” para caracterizar “as estruturas complexas e autorreconfiguráveis, com potencial de geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridirecionais, descentralizando a verticalização das relações sociais e de comunicação nos diferentes ambientes, sobretudo nas empresas”.

1. A LÓGICA E O PARADIGMA DAS REDES

No vértice dessas rupturas e inflexões está sempre a nova realidade das hiperconexões – a rede –, com seu impacto inédito e transformador em todas as dimensões da vida, inclusive das organizações. Como mostra a literatura, grandes transformações tecnológicas e históricas costumam materializar-se, previamente, na imaginação de escritores e poetas. Não foi diferente com o conceito da rede, que parece anunciar-se nas palavras de alguns visionários já a partir do século XIX. O poeta francês Paul Valéry (apud HARVEY, 2004, p. 311), por exemplo, deixou uma visão que parecia delirante em sua época (1871-1945), mas hoje soa profética:

> Do mesmo modo como a água, o gás e a eletricidade chegam a nossas casas, vindos de longe, para satisfazer a nossas necessidades de seguir o princípio do mínimo esforço, assim também um dia seremos supridos de imagens visuais e atividades que vão aparecer e desaparecer a um simples movimento da mão.

Também o filósofo francês Michel Foucault (apud MARTÍN-BARBERO, 2008, p. 1-2), ao que parece, anteviu o advento da internet, em palestra feita na Tunísia, em 1967:

> A grande obsessão do século XIX foi a história, o desenvolvimento, a crise, o ciclo, a acumulação, a sobrecarga do passado. [...] Talvez a época atual seja mais a do espaço, a do simultâneo, da justaposição, do próximo e do distante, do passo a passo, do disperso. [...] O mundo se experimenta menos como uma grande estrada que se desenrola no tempo e mais como uma rede que une pontos e entrecruza os seus fios.

É como se a comunicação em rede houvesse despontado como necessidade latente antes de tornar-se realidade. Talvez porque, como sugere Fritjof Capra (2005, p. 93), a rede seja a configuração por excelência do que é humano, orgânico e natural, em oposição ao mecanicismo, que prevaleceu como pensamento dominante na modernidade que deixamos para trás:

> O padrão em rede, especificamente, é um dos padrões de organização mais básicos de todos os sistemas vivos. Em todos os níveis de vida – desde as redes metabólicas das células até as redes alimentares dos ecosistemas – os componentes e os processos dos sistemas vivos se interligam em forma de rede.

Nos anos 1980, essa consciência ganha terreno como decorrência do pensamento sistêmico. Everett Rogers, por exemplo, um dos proponentes da teoria difusionista, mencionada no capítulo anterior, revê sua posição e passa a definir comunicação como “convergência”, “processo no qual os participantes criam e partilham a informação para alcançar uma compreensão mutua”, segundo Everett M. Rogers e Lawrence D. Kincaid (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 160) . Para Armand e Michele Mattelart (1999, p. 160), ele substitui o modelo difusionista pela “análise da rede de comunicação”, que

se compõe “de indivíduos conectados entre si por fluxos estruturados de comunicação“.

Nada permitiria antecipar, entretanto, a velocidade ou a profundidade com que a world wide web iria reconfigurar a sociedade, a cultura e os mercados a partir da emergência da internet, no início dos anos 1990. Uma prova disto é que, duas décadas antes, quando o Departamento de Defesa dos Estados Unidos tentou privatizar a Arpanet, antecessora da internet, ela foi oferecida de graça, porém rejeitada, por uma das maiores empresas do mundo, a American Telephone and Telegraph **(**AT&T). Segundo Castells (2004, p. 258), “a AT&T estudou o projeto e concluiu que ele jamais seria rentável, portanto não via nenhum interesse em comercializá-lo”. Uma década depois, também a Microsoft, a gigante pioneira no desenvolvimento de *softwares*, subestimou o potencial revolucionário da internet, deixando aberto o caminho para sua exploração comercial por concorrentes como a Netscape, criadora do primeiro *browser* comercial para navegação na web.

Para Castells, o caráter auto-organizador, libertário e anárquico de rede, como estrutura sem centro de controle nem hierarquia, tem a ver com sua origem e história. Ela nasceu nos Estados Unidos, dentro de um programa de pesquisas militares, no contexto da Guerra Fria, como resposta ao desafio de criação de um sistema de comunicação invulnerável a ataques nucleares da hoje extinta União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Os soviéticos haviam tomado a dianteira na corrida espacial com o lançamento do Sputnik, em 1957, e os americanos temiam um ataque surpresa, capaz de desorganizar todo o seu sistema de defesa integrado em redes de computadores e bancos de dados. Era preciso criar uma configuração capaz de rearticular partes do sistema, como ocorre no cérebro humano, caso outras fossem desativadas

Essas pesquisas nunca tiveram aplicação militar, mas estão na origem da Arpanet, rede desenvolvida por cientistas americanos, em 1969, para ligar centros de pesquisa com os de Stanford, na Universidade da Califórnia, em Los Angeles, e o da Universidade de Utah**.** O objetivo era ampliar o poder de processamento de dados de ambas as instituições, pelo compartilhamento remoto de capacidade ociosa de seus equipamentos. Uma das aplicações desenvolvidas naquela época, quase por acaso, foi o correio eletrônico e, em 1992, a rede foi assumida pela National Science Foundation. Mas a tecnologia que daria impulso à internet, como a conhecemos, estava sendo aprimorada paralelamente também na Europa. Enquanto um dos pais da internet, Vincent Cerf, elaborava nos Estados Unidos o protocolo TCP/IP – o idioma comum que permitiria que todos os computadores falassem entre si a partir de números de identificação próprios –, o inglês Tim Berners-Lee, trabalhando por conta própria em suas horas livres no Centre Européen de Recherches Nucléaires (Cern), de Genebra, criava o world wide web, o *browser* que tornou possível a navegação na rede.

Em outras palavras, desde sua gênese, a internet teve um caráter de plataforma aberta, colaborativa e inovadora, que está na essência do novo paradigma sociotécnico e da "lógica das redes", segundo a expressão de Castells. É esta nova lógica, muito além da disseminação de máquinas ou *sites* na web, que está transformando radicalmente a contemporaneidade, pelos seus desdobramentos em todos os campos. Como assinala Castells (1999, p. 565), "redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura".

Trata-se de uma configuração que permite, de forma inédita, estruturar o não-estruturado, ao mesmo tempo em que se preserva a flexibilidade, em um sistema integrado e dinâmico, capaz de evoluir continuamente. Para Castells

(1999, p. 566), estaria aí a essência revolucionária da internet, já que “o não-estruturado é a força motriz da inovação na atividade humana”:

> Redes são estruturas abertas capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós, desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação. [...] Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico e suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio.

Outra característica inerente às redes seria, portanto, sua capacidade de rápida replicabilidade, como explica Castells (1999, p. 108-109):

> Quando as redes se difundem, seu crescimento torna-se exponencial, pois as vantagens de estar na rede crescem exponencialmente graças ao maior numero de conexões, e o custo cresce em padrão linear. [...] O que distingue a configuração do novo paradigma tecnológico é a sua capacidade de reconfiguração, um aspecto decisivo em uma sociedade caracterizada por constante mudança e fluidez organizacional.

2. O PODER DO INDIVÍDUO E A CULTURA COLABORATIVA

É essa nova lógica das redes que está implodindo o ambiente comunicacional da era dos meios de massa, caracterizado pela assimetria entre emissores e receptores, linearidade e difusão de mensagens. No lugar dos monólogos, no novo ambiente digital fluido e em constante reconfiguração da rede temos múltiplos discursos e trocas comunicacionais que se tecem e retecem continuamente pela interação de um número cada vez maior de pessoas. Em vez de apenas mensagens e comunicação, estabelecem-se conversações e relacionamentos. “O processo comunicacional entra num novo ciclo de reconfiguração no ciberespaço, quando passamos a falar de colaboração, participação, recomendação, expressão” (CORRÊA, 2008, p. 171).

Essa metamorfose se acentua com a chamada web 2.0, ou segunda geração da internet, que introduz a novidade das mídias pessoais e sociais, com base

em ferramentas e *softwares* colaborativos – ou plataformas *wiki*, em referência à Wikipedia, enciclopédia virtual editada de forma *on-line* e colaborativa. Porém, como alertam vários estudiosos da rede, pode ser um erro interpretar essas transformações apenas pelo viés da evolução tecnológica. Tudo indica, ao contrário, que se trata de uma apropriação social das técnicas para dar vazão, por meios inéditos, e mais potentes do que todos os anteriores, à natureza intrinsecamente comunicativa e gregária do ser humano. "O importante não é a tecnologia. São as forças sociais que se puseram em movimento" (LI; BERNOFF, 2008, p. 18).

Segundo essa visão, para além do meio digital em si, o que está reconfigurando as relações sociais, econômicas e políticas é o uso que as pessoas estão fazendo dele, a forma como incorporam a tecnologia para criar redes participativas. "Um *wiki* é mais do que um *software* para permitir que várias pessoas editem *sites* na internet. É uma metáfora para uma nova era de colaboração e participação" (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 29).

Um dos principais exemplos dessa nova lógica da rede é o sistema operacional Linux e o conjunto de programas de computador de código aberto que o integram. Desenvolvido de forma colaborativa, na internet, por milhares de voluntários de várias nacionalidades, a partir de uma iniciativa do finlandês Linus Torvald, de 1991, o Linux é um símbolo poderoso de como a colaboração em rede coloca em cheque os modelos de produção e comercialização da era industrial, por ter derrubado o monopólio da gigantesca Microsoft no mercado de sistemas operacionais. Enquanto as sucessivas versões do sistema Windows, da empresa de Bill Gates, produzidos e comercializados nos padrões da era industrial, se tornam rapidamente obsoletos e enfrentam seguidos problemas de desempenho, o Linux, disponibilizado de graça, é sucessivamente aperfeiçoado na rede por uma ativa comunidade de programadores que desenvolvem continuamente novos aplicativos, por

iniciativa e interesse próprios. Ou seja, torna-se mais eficiente e competitivo à medida que cresce sua adoção e penetração no ambiente *on-line*.

Essa nova lógica das redes implica novas mediações e tensões para as organizações de todos os tipos – políticas, educacionais e empresariais –, pois significa uma inédita transferência de poder das organizações para os indivíduos, agora capacitados para produzir, fazer ouvir sua voz e influenciar a opinião pública por meio das mídias pessoais. Se o apogeu dos meios eletrônicos correspondeu à sociedade de massas, o das mídias digitais anuncia-se como a era do indivíduo. Essa transição foi simbolizada, alguns anos atrás, pela revista americana *Time*, que há décadas ilustra a capa de sua edição de final de ano com a personalidade que considera ter exercido maior influência no período. Em 2006, a "personalidade do ano" exposta na capa era "You!" (Você!), com a palavra inserida dentro de um monitor de computador, para evidenciar a relação entre o empoderamento dos indivíduos e a rede. A justificativa dos editores sintetiza o impacto social e político dessa transformação: "A história do ano é sobre as multidões arrancando o poder das mãos de poucos. Uma história que não mudará apenas o mundo, mas também a maneira como mundo mudará daqui para a frente".

É como se, depois de ter sua autonomia reconhecida pela teoria da recepção, o receptor apassivado da era da massa tivesse, finalmente, capturado o poder. De isolado em uma massa indiferenciada, ele passa a estar articulado em redes sociais de interesse e afinidade, capazes de disseminar mensagens e provocar mobilizações em cadeia. As redes reduzem a influência dos "formadores de opinião" tradicionais – jornalistas e publicitários, por exemplo –, já que as pessoas passam a valorizar mais a opinião de seus próprios pares e podem dispensar intermediações para alcançar muitos de seus objetivos profissionais e pessoais. É o fenômeno que pesquisadores da norte-americana Forrester Research, uma das principais instituições de pesquisa sobre internet,

chamam de *groundswell* (turbilhão), significando “um movimento espontâneo de pessoas que usam ferramentas online para se conectar, assumir o controle de suas experiências, e obter o que lhes interessa uns com os outros, seja informação, ajuda, ideias, produtos ou poder de barganha” (LI; BERNOFF, 2008, p. ix),

Exemplar dessa nova força, segundo esses autores, é um episódio ocorrido com o site Digg.com, que organiza indicações de endereços *on-line* enviados por internautas num prestigiado *ranking* de popularidade. Em maio de 2007, alguém postou no Digg uma informação encontrada no *blog* de um anônimo que acabara de decifrar o código usado pela indústria cinematográfica para encriptar um novo formato de DVD de alta definição. Em apenas um dia, o *blog* foi indicado por 15 mil internautas e ganhou destaque na *home* do Digg, para indignação da indústria que exigiu legalmente sua retirada. Embora considerando não ter infringido qualquer lei de proteção à propriedade intelectual, já que apenas reproduzira uma indicação enviada por seus usuários, o Digg optou por ceder à pressão da indústria, mas a providência acabou se revelando contraproducente.

Revoltados com o que consideraram uma forma de censura, os internautas disseminaram a informação num efeito de viralização – expressão emblemática da rapidez com que a rede reproduz informações e mensagens – e a referência ao código tornou-se um dos assuntos mais comentados da web, até que o próprio Digg, cedendo a pressões, restaurou a informação em sua página, o que terminou por obrigar a indústria cinematográfica a mudar o código revelado, num desfecho emblemático da nova relação de forças imposta pela internet 2.0 e pelas redes sociais:

> Advogados e empresários não são a força mais poderosa da internet, as pessoas é que são. E as pessoas, empoderadas pela tecnologia, não são mais apenas seguidoras. Assim como a mídia já não esta engessada em categorias como jornais,

> revistas e redes de tv. As pessoas agora se conectam umas com as outras e adquirem poder por meio dessa conexão (LI; BERNOFF, 2008, p. 5).

Entre as expressões mais evidentes do poder das pessoas conectadas estão as redes sociais de relacionamento, como o Facebook, a mais popular do mundo, e o MySpace, que rivaliza com ela entre os jovens, graças à facilidade de compartilhamento de arquivos musicais, o que o tornou uma plataforma alternativa às gravadoras comerciais para o lançamento de novos artistas e bandas. No Brasil, ambos perdem em popularidade para o Orkut, de grande penetração entre as classes de baixa renda, por oferecer comunicação instantânea a um custo menor do que os telefones celulares.

Outra rede de grande adesão no Brasil é o Twitter, *site* de *microblogging* microblogging já mencionado no capítulo 1, no qual as pessoas seguem umas às outras por meio de mensagens de no máximo 140 caracteres. Ao unir a instantaneidade do rádio com a interação e personalização da web em tempo real, o Twitter criou uma nova dinâmica de disseminação de notícias, já que basta digitar qualquer tema para descobrir o que as pessoas estão falando sobre ele – seja do outro lado do mundo ou no entorno da sua própria vizinhança. Em janeiro de 2009, por exemplo, quando um avião americano teve que fazer um pouso de emergência nas águas do rio Hudson, de Nova York, as mensagens postadas por anônimos no Twitter foram a primeira fonte de informações sobre o acidente.

Um dos fatores que impulsionam as redes é a facilidade crescente para a criação de blogs e comunidades *on-line* – caso de plataformas como Wordpress e Ning, que funcionam como tutoriais para os novos usuários. Outr razão é a simplificação dos mecanismos para publicação e compartilhamento de vídeos, conforme mostra o crescimento exponencial de *sites* como o YouTube. Esse caráter multimídia e o aumento da base de dados, conexões e informações disponíveis torna a world wide web um ambiente cada vez mais

amigável, rico de conteúdos e atraente – o que explica em parte por que a chamada blogosfera e as redes são, como o cosmos, um universo em continua em expansão.

> Com a força exponencial do seu próprio *big bang*, o ciberespaço está explodindo diante dos nossos olhos. Assim como os cosmólogos nos dizem que o espaço físico do nosso universo explodiu para a existência a partir do nada, cerca de 15 bilhões de anos atrás, assim também a ontologia do ciberespaço é *ex nihilo* (DE KERCKHOVE, 2001, p. 7**).**

Por trás dos números e dados objetivos, resta o desafio de entender o que move as pessoas em sua navegação nas comunidades virtuais, bem como a natureza dos comportamentos e das relações que nelas se desenvolvem. Para Castells (2004, p. 273),

> a internet é um instrumento que desenvolve, mas que não muda os comportamentos; ao contrário, os comportamentos apropriam-se da internet, amplificam-se e potencializam-se a partir do que são. [...] Não é a internet que muda os comportamentos, mas os comportamentos que mudam a internet.

Fazendo referência a estudos desenvolvidos por Barry Wellman, da Universidade de Toronto, um dos principais pesquisadores do tema, Castells sustenta que há uma correlação entre a sociabilidade real e virtual – pessoas e grupos com fortes laços sociais na vida real são mais atuantes e sociáveis também na rede. Isso poderia ser um dos fatores por trás da popularidade da internet e das redes de relacionamento entre os brasileiros, povo de hábitos reconhecidamente gregários. Os brasileiros, afinal, detêm o primeiro lugar entre as populações que mais tempo dedicam à navegação on-line em todo o mundo – em janeiro de 2009, por exemplo, um total de 26 minutos e quinze segundos, segundo o Ibope Net Ratings.

Nesse sentido, pode-se, talvez, inferir que as redes sociais espelham e potencializam a natureza social do ser humano. Mas também refletem e

intensificam, ainda conforme Castells (2004, p. 274), a fragilização dos vínculos tradicionais das comunidades de origem, uma tendência iniciada na era dos meios de massa:

> A sociabilidade está se transformando através daquilo que alguns chamam de privatização da sociabilidade, que é a sociabilidade entre pessoas que constroem laços eletivos, que não são os que trabalham ou vivem em um mesmo lugar, que coincidem fisicamente, mas pessoas que se buscam.

3. A REDE COMO NOVO ESPAÇO PÚBLICO?

A multiplicação das redes sociais levanta uma série de interrogações ainda sem resposta. Afinal, não se trata apenas de indivíduos conectados, mas da formação de comunidades que conquistam voz e poder de mobilização por meio de plataformas digitais, o que sugere, para alguns autores, uma possível reconfiguração do espaço público e da arena política.

> Atualmente, as estruturas de transição da sociedade contemporânea, a grande diversidade econômica e sociocultural, os mais diferentes grupamentos humanos e, principalmente, o papel das novas tecnologias de comunicação, produção e divulgação da informação têm proporcionado modificações nas relações de poder e produzido novas formas de organização social e de participação política dos indivíduos. Amplia-se o número de partícipes nos processos decisórios, surgem novos cidadãos e novas formas de participação, diferentes daquelas fundadas em instâncias políticas institucionalizadas, profundamente marcadas por antigas relações de poder unilaterais e verticalizadas (LINHARES, 2006, p. 160).

Em seus primórdios, a internet foi confundida com um meio inerentemente elitista, sobretudo em países subdesenvolvidos ou emergentes, como o Brasil, já que o acesso exigia investimento substancial em equipamentos e conexão. Porém, o barateamento progressivo da tecnologia e a ampliação das formas de

acesso – por meio de programas públicos, no local de trabalho ou via pagamento em estabelecimentos comerciais, como é o caso, no Brasil, das chamadas *lan houses* – está evidenciando um processo irrefreável de universalização. A exclusão digital prenunciada por García Canclini se reduz à medida que se configura um mundo cada vez mais conectado e se inviabilizam, como veremos mais adiante, os esforços de regimes autoritários para cercear o acesso de suas populações à rede.

De acordo com pesquisa de uso de tecnologia realizada pelo Comitê Gestor da Internet, entidade que supervisiona as atividades ligadas à rede no Brasil, 50% dos acessos no País em 2007 foram realizados em *lan houses*, índice que cresce para 70% na região Nordeste. Nascidas como estabelecimentos comerciais para a prática de *videogames*, e depois de jogos *on-line*, *as lan houses* acabaram por assumir a função de centros de inclusão digital, já que representam, muitas vezes, a única conexão disponível em localidades remotas ou habitadas por populações de baixa renda. Na pesquisa, citada por André Torreta (2009, p. 123), especialista em comportamento de consumo de mídia das classes C e D, elas representam o meio de acesso de 78% dos brasileiros que ganham até um salário mínimo.

Como, segundo a mesma pesquisa, 80% das *lan houses* são ilegais, devido à burocracia e às limitações da legislação, torna-se difícil precisar sua real disseminação. Reportagens do programa Fantástico, da Rede Globo, levadas ao ar no primeiro semestre de 2009, calcularam esse número em 90 mil estabelecimentos – mais de uma centena somente na favela da Rocinha, a maior do Rio de Janeiro. A explicação para essa popularidade seria o preço comparativamente baixo da hora de acesso – inferior, em média, ao de um café – para participar de jogos *on-line* ou se comunicar com amigos em redes de relacionamentos, como o Orkut. Segundo Torreta (2009, p. 125), diferentemente das classes média e alta, que utilizam a internet para

se conectar ao mundo, os internautas de menor renda acessam a rede “para se comunicar, para se ver, para se sentir pertencentes à sua comunidade. [...] Hoje as *lan houses* são a nova praça pública do bairro”.

Todas as projeções indicam que a tendência é a evolução para o acesso universal, como ocorreu com outras tecnologias, entre as quais o telefone celular. Inicialmente de uso tão restrito, devido ao alto custo do aparelho, que se tornou símbolo de *status*, o telefone móvel acabou por alcançar no Brasil, em uma década, uma capilaridade massiva, principalmente na modalidade de pré-pago, tendo ultrapassado a casa dos 100 milhões de aparelhos em 2008, segundo dados da Agência Nacional de Telecomunicações (Anatel). Embora a maioria ainda não disponha de recursos para acesso à internet, a projeção é que, num futuro próximo, todos os celulares oferecerão essa funcionalidade, o que tornará as redes ainda mais ubíquas.

A universalização do acesso à internet traz questionamentos sobre seus desdobramentos políticos. Embora o tema ainda seja controverso, acredita-se que as sociedades mais conectadas do futuro tendem a ser mais plurais e abertas ao dissenso do que as que se desenvolveram sob a égide dos meios de massa. Lévy (2004, p. 375-376), por exemplo, sustenta que o ciberespaço “é muito mais inclusivo do que todos os outros meios de comunicação anteriores” e que “a nova acessibilidade da informação faz com que “as elites clássicas do poder político percam uma boa parte dos seus privilégios”.

O papel decisivo desempenhado pela internet na eleição do presidente norteamericano Barack Obama seria emblemático dessa tendência: ao reduzir a intermediação de partidos e instituições entre o Estado e os cidadãos, a rede teria o potencial de contribuir para uma democracia direta, mais aberta e participativa do que a democracia representativa que caracterizou a modernidade nos últimos séculos. Após a eleição, o novo governo norte-

americano optou por fazer da internet uma plataforma prioritária de comunicação e relacionamento com os cidadãos. O *site* oficial da Casa Branca – antes estritamente institucional e focado na publicação de textos governamentais – foi reformulado segundo os conceitos da web 2.0 colaborativa, com *blogs* abertos à interação. Todas as propostas de leis sem caráter de urgência passaram a ser disponibilizadas *on-line* para avaliação popular.

Trata-se da maior iniciativa em curso na direção do chamado *e-government*, ou governo eletrônico, no qual a interação em rede é usada para aumentar a eficácia na prestação de serviços públicos, a transparência e a cidadania participativa. Mas a influência política da internet tem se evidenciado principalmente nos movimentos de contestação em várias partes do mundo, como a mobilização *on-line* de ativistas contra a globalização durante o fórum da Organização Mundial do Comércio (OMC) realizado em Seattle, no final de 1999. Foi a primeira vez que uma coalizão de sindicalistas, ambientalistas, povos indígenas, minorias e representantes do terceiro mundo recorreu à internet em larga escala para viabilizar uma mobilização de alcance global.

Mais recentemente, movimentos oposicionistas ganharam maior poder de mobilização com as plataformas colaborativas da web 2.0, à margem dos espaços políticos tradicionais, como mostram exemplos no Irã e na China, além do caso da cubana Yoani Sánchez, criadora de um *blog* com o nome de desdecuba.com/generacióny. Em 2008, ao retornar a Cuba após uma viagem ao exterior, Yoani começou a narrar, pela internet, as dificuldades do seu cotidiano na ilha. Escrevendo clandestinamente em computadores de hotéis de acesso restrito a estrangeiros, ela conseguiu burlar a censura do regime e ganhar destaque na imprensa internacional, tornando-se fonte de informações sobre o país. O *blog* tem seu acesso bloqueado dentro de Cuba e Yoani sofre várias formas de intimidação, além de estar impedida de viajar para o exterior,

como relatou em entrevista a revista *Veja* (SÁNCHEZ, 2009, p. 19-23). Ainda assim, ela tornou-se um símbolo internacional do novo poder dos cidadãos conectados.

Em 2009, o movimento oposicionista contra o regime autocrático do Irã colocou igualmente em destaque o potencial político da comunicação em rede. Durante os protestos contra a reeleição do presidente Mahmoud Ahmadinejad, que a oposição acusou de fraudulenta, um cidadão anônimo conseguiu contornar a censura oficial com imagens feitas pela câmera de seu celular e transmitidas para o exterior por meio das redes Twitter e YouTube. Entre as cenas registradas, estava a do assassinato, durante a repressão policial, de uma jovem manifestante chamada Nela – imagem que rapidamente correu o mundo, batendo recordes de acesso no YouTube e comprometendo a já desgastada imagem do governo iraniano na comunidade internacional.

Outro fenômeno expressivo do poder de mobilização política das redes são as *flash mobs*. Elas surgiram como movimentos de grupos que se organizam por meio da internet ou de mensagens de texto trocadas por telefones celulares para manifestar-se em locais públicos. Inicialmente, tinham caráter lúdico e de entretenimento, como danças coletivas ou guerras de travesseiros, porém, mais recentemente, começaram a ser usadas como forma de protesto político. Num dos exemplos recentes, em outubro de 2009, um dos maiores sindicatos da Alemanha, que representa os funcionários públicos e comerciários do estado da Saxônia-Anhalt, organizou *flash mobs* para bloquear a circulação de pessoas em *shopping centers*. Por iniciativa dos sindicatos patronais, caberá, agora, à Justiça alemã, decidir sobre a legalidade das *flash mobs* como forma de protesto.

Para estudiosos como Benkler, Martín-Barbero, Lévy e Di Felice, essas novas formas de expressão e articulação política sugerem a emergência de uma nova forma de espaço público. Eles partem da estreita relação entre público e

comunicação estabelecida por Jürgen Habermas na sua concepção de espaço público – como uma nova dimensão da vida coletiva surgida na Europa, nos séculos XVII e XVII, em função da disseminação da informação pela imprensa – para propor que estaríamos diante de uma transformação substantiva do conceito. "A ideia moderna de esfera pública como emanação dos meios impressos e audiovisuais deve ser repensada e submetida, na época das redes digitais, às qualitativas transformações" (DI FELICE, 2008, p. 48).

Também Sodré e Benkler sublinham essa transformação:

> Muda [por exemplo] a natureza do espaço público, tradicionalmente animado pela política e pela imprensa escrita. Agora, formas tradicionais de representação e novíssimas (o virtual, o espaço simulativo ou telereal da hipermídia) interagem, expandindo a dimensão tecnocultural, onde se constituem e se movimentam novos sujeitos sociais (SODRÉ, 2006, p. 19).

Para Benkler (2006, p. 11), no novo "espaço público em rede", a imprensa e os formadores de opinião perdem a prerrogativa de determinar quais assuntos merecem a atenção pública.O poder se dilui em uma arena comunicacional mais inclusiva, dialógica e plural, pois aberta a múltiplas vozes e temas. Já Martín-Barbero (2006, p. 70) considera que as redes propiciam "uma verdadeira explosão do discurso público": "As tecnologias não são neutras. [....] elas são constitutivas dos novos modos de construir a opinião pública e das novas formas de cidadania, isto é, das novas condições em que se diz e se faz política ".

Entusiasta das mídias digitais, Lévy (2004, p. 367-369) sustenta que estamos assistindo "aos primeiros passos da ciberdemocracia", pois "as mídias interativas e as comunidades virutais desterritorializadas abrem uma nova esfera pública em que floresce a liberdade de expressão". Para o pensador francês,

> as novas ágoras *on-line* permitem que novos modos de informação e deliberação política venham à luz [...] . Eu levanto a hipótese de que a revolução do ciberespaço vai reestruturar profundamente a esfera pública mundial, o que terá profundas repercussões sobre a vida democrática.

Nesta perspectiva, a internet e as redes seriam inerentemente democratizantes, tanto por sua natureza descentralizada e não-hierarquizada, quanto por sua capacidade de "empoderar" os indivíduos, aliando maior acesso ao repertório de conhecimento da civilização, digitalizado nos bancos de dados on-line, com maior poder de expressão pessoal e conexão social. Analisa De Kecrkhove (2008, p. 126-127):

> Existe nas redes (e por extensão no conjunto das tecnologias digitais) uma qualidade essencialmente democrática? Sim, absolutamente. [Em consequência] resulta praticamente impossível que tais novos pressupostos não influam sobre a dimensão política, favorecendo o indivíduo.

Ithiel de Sola Pool (apud LEMOS, 2007, p. 70) destaca as prerrogativas do internauta na navegação da web, que não obedece a percursos lineares predeterminados, como nas mídias tradicionais, mas é feita com por desvios, conexões e adições. Ele se refere às mídias digitais como "tecnologias da liberdade" e chama a atenção para a quase impossibilidade de se controlarem as publicações e o conteúdo na internet.

A experiência recente dos governos de países como Cuba, China e Irã parece indicar que é, de fato, cada vez mais difícil tentar impedir o acesso a world wide web – uma dificuldade que, segundo Castells, tem a ver com a própria configuração aberta da rede, como definida em sua origem histórica. Afinal, como mencionamos anteriormente, ela foi concebida, no contexto militar da Guerra-Fria, justamente com a capacidade de "interpretar qualquer censura como um obstáculo técnico e reconfigurar a vida de transmissão" (CASTELLS, 2004, p. 282). É por isso que, como tem descoberto esses governos, e também

algumas empresas, as tentativas de suprimir vozes e dissenso na web acabam se revelando frequentemente contraprodutivas, já que a repercussão negativa tende a se propagar mais rapidamente do que os esforços para implementar a censura.

No capítulo seguinte, refletiremos mais detalhadamente sobre as implicações dessa natureza contestatória e libertária das redes para as empresas e marcas. Mas vale considerar que essa liberdade, hoje exercida praticamente sem limites, coloca problemas éticos e legais ainda não resolvidos. Estatísticas mencionadas por Tancer (2009, p. 29), por exemplo, sugerem que pelo menos 40% do tráfego *on-line* circulam em *sites* de pornografia. E a maioria dos governos ainda se debate em busca de meios legais para controlar crimes digitais e práticas de pedofilia por intermédio da web.

Um exemplo foi a tentativa do então presidente norte-americano Bill Clinton de aprovar uma legislação especifica contra a pornografia infantil na rede, que esbarrou nas leis de proteção à liberdade de expressão. Em uma decisão de 1995, que exemplifica como os conflitos entre liberdade de expressão e direitos individuais se potencializam no ambiente digital, a Suprema Corte do país votou contra o governo. Conforme relata Castells (2004, p. 281), os juízes reconheceram que a internet é “o caos da expressão”. Mas decidiram, literalmente, que “os cidadãos têm um direito constitucional ao caos”. No Brasil, por outro lado, em 2008, após meses de pressões e negociações, o Ministério Público Federal conseguiu obrigar o Google a entregar os dados de internautas que criam ou utilizam *sites* de pornografia infantil. A empresa alegava que não podia desrespeitar o sigilo de seus dados.

Parece não haver dúvida de que será preciso evoluir para novos parâmetros legais, capazes de arbitrar conflitos e reprimir crimes no ambiente da rede, como é o caso da pornografia infantil. O governo brasileiro, por sinal, iniciou audiências públicas, no

final de 2009, para colher opiniões da sociedade sobre uma legislação mais abrangente para a comunicação digital. Não por acaso, via internet.

4. INTELIGÊNCIA COLETIVA OU SATURAÇAO MIDIÁTICA: TECNÓFILOS *VERSUS* TECNÓFOBOS

Para os entusiastas da rede, essa liberdade inerente à internet, o acesso quase ilimitado à informação que ela propicia e a intensificação das trocas comunicacionais abrem a possibilidade de se evoluir para um patamar mais avançado de civilização. Eles partem da premissa de que "informação, conhecimento e cultura são centrais para a liberdade humana e o desenvolvimento humano" (BENKLER, 2006, p. 1). Nesta ótica, ao recolocar o sujeito no centro do mundo, o novo mundo das comunidades virtuais em rede, ainda que com uma identidade instável e fragmentária e em uma sociedade caótica e fractal, o ciberespaço e a cibercultura representariam a possibilidade de retomada do projeto do iluminismo e da modernidade. Agora, porém, com o potencial de maior pluralidade e inclusão.

> O grande mito da modernidade foi o sonho de uma sociedade de comunicação transparente, em que a difusão da informação se dá através de redes cibernéticas. A ideia de uma comunicação racional, instituindo uma sociedade iluminada e sem ambiguidades é, no fundo, um sonho totalitário. A transparência elimina o jogo de dualidades. Hoje, o mito da neutralidade técnica é transformado pela apropriação diária e dinâmica da sociedade contemporânea (LEMOS, 2007, p. 76-77).

Nesta perspectiva, as novas formas de sociabilidade geradas na rede implodiriam a pretensa unicidade estruturada do social, como idealizada na modernidade, substituindo-a por formas mais dinâmicas e fecundas. "As tecnologias do ciberespaço vão potencializar a pulsão gregária, agindo como vetores de compartilhamento de sentimentos e de religação comunitária" (LEMOS, 2007, p. 86).

Tapscott e Williams (2007, p. 57) vão ainda mais longe nessa linha de pensamento, ao sustentarem a possibilidade de emergência de formas de inteligência coletiva, a qual conceituam como “o conjunto de conhecimento que emerge das escolhas e dos julgamentos descentralizados de grupos de participantes independentes”. Para esses autores estaríamos entrando em uma promissora “era da inteligência em rede” a qual visualizam como “cheia de oportunidades inimagináveis”: “Não se trata de uma era de máquinas inteligentes, mas de seres humanos que, através de redes, podem combinar a sua inteligência, conhecimento e criatividade para conseguir grandes avanços na criação de riqueza e desenvolvimento social” (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 83). Já Benkler (2006, p. 27) se refere a uma nova riqueza das redes: “Estamos no meio de uma mudança tecnológica, econômica e organizacional que nos permitirá renegociar os termos de liberdade, justiça e produtividade na sociedade da informação”.

Mas essa vertente otimista encontra forte oposição de teóricos, como os franceses Jean Baudrillard e Paul Virilio, que interpretam o impacto das novas mídias como uma exacerbação dos efeitos apassivadores e perversos dos meios de massa. Para Baudrillard (apud LEMOS, 2007, p. 72), em vez de promover maior integração social, o ambiente digital oferece apenas uma “simulação de interações” e, quanto maior a quantidade de informações que acessamos, menos estamos, de fato, em comunicação. Trocamos o real pelo hiper-real, a verdadeira comunicação por sua simulação. Ele chega a antecipar o fim do indivíduo, que estaria em vias de “se dissolver completamente em informação e comunicação”. E critica “a proximidade absoluta, a instantaneidade absoluta de todas as coisas, o sentimento de que não há defesa, nenhum abrigo” (BAUDRILLARD, apud KUMAR, 2006, p. 137).

Também Lucien Sfez (apud LEMOS, 2007, p. 76) condena a redundância e repetição no ambiente comunicacional contemporâneo, o qual ele qualifica, pejorativamente, como “sociedade Frankenstein”: “A comunicação morre por

excesso de comunicação e se acaba em uma interminável agonia de espirais". Ainda mais radicalmente crítico, Paul Virilio (apud LEMOS, 2007, p. 73) alerta que as tecnologias de comunicação em tempo real estariam levando a uma "institucionalização do esquecimento", porque requerem respostas imediatas e não favorecem a reflexão nem o debate, os quais pressupõem o exercício da memória. "Mais o saber cresce e mais o desconhecido aumenta, ou melhor dizendo, mais se precipita a informação-número, mais nós somos conscientes de sua essência incompleta e fragmentária".

Mais recentemente, popularizou-se outra linha de questionamento, que condena a qualidade dos conteúdos publicados pelos usuários da rede. Para esses críticos, como o inglês Andrew Keen, autor da obra *The cult of the amateur*, de 2007 (edição em português: *O culto do amador*, 2009), a substituição dos profissionais da comunicação pelos cidadãos comuns na produção de conteúdo caracterizaria uma ameaça à informação e à cultura, seja pela banalização dos temas, pela qualidade questionável dos textos ou pela dificuldade de se avaliar a credibilidade do que é publicado. Embora, neste caso, se possa argumentar que a baixa qualidade dos conteúdos não constitui uma característica exclusiva do meio digital, é certo que a profusão informacional e a intensificação tecnomidiática provocam uma sensação de saturação sem precedentes.

Diante desse volume cada vez maior de informações e de "máquinas que atualizam a existência em frações de segundos", Moraes (2006, p. 33) se refere a uma "tirania do fugaz" e Martín-Barbero (2006, p. 71) sugere que vivemos em uma era de "destempos e desmemórias".Outra preocupação relevante são as consequências, ainda não totalmente compreendidas, da perda da privacidade, à medida que quase qualquer coisa que façamos no mundo real pode atualmente ser registrada por câmeras cada vez mais onipresentes e publicado à nossa revelia, na rede. Da mesma forma, nossas atividades no ciberespaço podem ser rastreadas eletronicamente pelos "rastros digitais" que deixamos ao navegar.

Esse embate entre visões conflitantes sobre os benefícios e os malefícios da web parece reeditar a célebre polêmica dos anos 1960 entre entusiastas e críticos dos meios de comunicação de massa, que o escritor Umberto Eco (apud MATTELART; MATTELART, 1999, p. 83) qualificou de "apocalípticos e integrados", título de um de seus livros da época. Na essência do debate estava justamente a relação entre a disseminação dos meios de comunicação de massa e suas consequências sociais e políticas. Teriam o conhecimento e, por extensão, os meios de comunicação que favorecem sua disseminação um caráter inerente de emancipação como acreditava o iluminismo? Ou constituiriam, pelo contrário, fatores de desumanização e alienação do ser, como sustentado pela teoria crítica de Theodor W. Adorno e Max Horkheimer?

A questão agora, como sugere Sibília (2002, p. 22), é saber se as novas configurações da sociedade em rede e da cibercultura estão "contribuindo para um enriquecimento das potências da vida ou se, ao contrário, tais potências estão sendo desbastadas de maneiras cada vez mais sutis e asfixiantes".

Vattimo (1992, p. 10-15) entende que é precisamente na perda de sentido de realidade e "neste relativo caos que residem nossas esperanças de emancipação":

> Aqui a emancipação consiste mais no desenraizamento, que é também e, ao mesmo tempo, libertação das diferenças, dos elementos locais, daquilo que poderíamos chamar, globalmente, o dialeto. Derrubada a ideia de uma realidade central da história, o mundo da comunicação generalizada explode como uma multiplicidade de racionalidades locais – minorias étnicas, sexuais, religiosas, culturais ou estéticas – que tomam a palavra, finalmente já não silenciadas e reprimidas pela ideia de que só exista uma única forma de verdadeira humanidade a realizar.

Vale lembrar que essa controvérsia entre o que poderíamos chamar de tecnoutópicos e tecnófobos tem uma longa tradição no pensamento ocidental.

Na raiz da crítica à tecnologia está a noção de que ela representaria uma transgressão da ordem divina, algo estranho e oposto ao humano e à cultura. Referindo-se à técnica, Martin Heidegger (apud LEMOS, 2007, p. 36), por exemplo, diz que “o homem se sujeitou a um poder que o desafia e face ao qual ele perde sua liberdade“. Do outro lado, o dos tecnófilos, está o mito fundador da modernidade, a ideia do progresso pela realização tecnológica do destino humano. Nesta perspectiva, a tecnologia, ou a tecnociência, constituiria um instrumento para transformar e regenerar o mundo.

Preferimos acreditar, como alguns autores, que essa é uma questão ainda em aberto e o futuro do homem e da tecnologia será, certamente, o que fizermos deles. Poderiam as redes estimular o surgimento de novas modalidades de participação, na sociedade e no interior das empresas? Ou tenderiam a acentuar a desigualdade social e a exclusão política, em especial nos países de economias periféricas? A tecnologia, ensina Broncano (apud MORAES, 2006, p. 43), é antes de tudo um espaço de alternativas possíveis – “é o lugar desde o qual se pode configurar o futuro no que depende da ação humana”. Mas alinhamo-nos com a visão de Castells (apud CORRÊA, 2009, p. 327) sobre as redes, quando afirma que “a internet possui algumas características especificas, uma maior liberdade de comunicação e de interatividade global, o que faz dela um instrumento ideal para a construção de relacionamentos”.

Nesse sentido, ela não nos coloca em uma encruzilhada entre o bem e o mal, mas constitui, simplesmente, mais uma etapa do projeto humano: “Nem utopia nem distopia, a internet é a expressão de nós mesmos, através de um código de comunicação específico, que devemos compreender se quisermos mudar nossa realidade” (CASTELLS, 2003, p. 11).

CAPÍTULO 4

A EMPRESA EM REDE

Estamos no meio de uma mudança
tecnológica, econômica e organizacional
que nos permitirá renegociar
os termos de liberdade, justiça e produtividade
na sociedade da informação.

Yochai Benkler (2006, p. 27

Capítulo 4

A EMPRESA EM REDE

"Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente, mas o mais adaptável". A célebre frase de Darwin sobre o papel da capacidade de adaptação ao meio na evolução das espécies sugere paralelos com o contexto das organizações corporativas contemporâneas. Se, como sistemas complexos, estas se encontram permanentemente em mudança, em busca de equilíbrio com os múltiplos sistemas com os quais estão imbricadas, essa instabilidade se exacerba no atual cenário de mutações e inovação acelerada, que as obriga a reestruturações ao mesmo tempo abrangentes, profundas e contínuas.

> Atualmente, o ambiente econômico das empresas muda com incrível rapidez. Os mercados estão sendo velozmente desregulados e as incessantes fusões e aquisições impõem radicais mudanças estruturais e culturais às empresas envolvidas – mudanças que ultrapassam a capacidade de compreensão das pessoas e assoberbam tanto os indivíduos quanto as próprias organizações (CAPRA, 2005, p. 110).

A palavra de ordem nas corporações torna-se mudança e aprendizado, para adaptar-se às transformações e até para antecipar-se a elas. É "como se a corrida tecnológica lançasse as empresas numa constante fuga para a frente ou uma constante antecipação do futuro" (MORAES, 2006, p. 42). Mas dissemina-se a percepção de uma crise estrutural, pela incapacidade do modelo de empresa consolidado na era industrial de adaptar-se ao novo contexto sociotécnico. Ou seja, também as organizações passam por mutações importantes. Como a sociedade e os indivíduos, elas estão em transe, em trânsito para novas configurações.

> As organizações, como sujeitos sociais que se instituem através das interações permanentemente mantidas com a sociedade, também se reconstituem e reconfiguram

> suas relações, linguagem, práticas discursivas e produção de sentido, a partir da [nova] lógica midiática, pautada pelas tecnologias da informação (LIMA, 2008, p. 118).

O próprio conceito de empresa e seu lugar na sociedade parece, nesta perspectiva, em revisão. Consideradas, durante a era industrial, quase exclusivamente como agentes econômicos, pois voltadas para a produção e comercialização de bens e serviços, e acostumadas a operar de forma quase insular, as corporações passam a ser entendidas como protagonistas sociais, com responsabilidades não apenas sobre seus produtos e funcionários, mas também sobre o impacto social e ambiental de suas atividades. São cobradas a atuar com maior transparência, segundo legislações mais rígidas e princípios de governança corporativa, e exige-se que gerem valor mais amplo para a sociedade do que apenas lucros para os acionistas. Conforme assinala Kunsch (2003, p. 90),

> como partes integrantes do sistema social global, as organizações têm obrigações e compromissos que ultrapassam os limites dos objetivos econômicos e com relação aos quais têm de se posicionar institucionalmente, assumindo sua missão e dela prestando contas à sociedade.

Também Lévy (1996, p. 21) chama a atenção para o fato de as empresas não constituírem um sistema econômico à parte, como se considerou até recentemente, mas integrarem de forma ativa o todo social: “A empresa não é só consumidora e produtora de bens e de serviços, como quer o enfoque econômico clássico. [...] Deve-se reconhecer que, com outras instituições, a empresa acolhe e constrói subjetividades”.

Entre outras funções, as organizações passaram a ser reconhecidas como espaços importantes de mediações, *loci* de trocas sociais, construção de identidades e culturas. Nesse sentido, como afirma Morgan (2006, p.116), “a organização é, em si mesma um fenômeno cultural”.

Essa nova visão sistêmica das empresas incorpora uma revisão teórica do próprio conceito de trabalho. Historicamente associada, nas sociedades escravocratas e na perspectiva marxista, unicamente à degradação e alienação humanas, a atividade produtiva passa a ser compreendida, em uma concepção mais ampla, como a atividade do homem por excelência, o ato de criação da realidade humana. Esta é a abordagem, por exemplo, da ergologia, corrente de pensamento francesa segundo a qual o trabalho não pode ser considerado apenas como meio de reprodução material da vida e produção de mais-valia – o trabalho em troca de remuneração, como nas interpretações reducionistas do materialismo histórico.

> [O trabalhador] é um ser que se faz no dia a dia, no trabalho que realiza, que mostra que ele é capaz de construir. Não no sentido redutor da prática desconectada e alienante. Mas no sentido da práxis, ou seja, é a partir de sua atividade concreta diária que a realidade se abre para ele. Ele age sobre ela, numa relação mútua de construção e conhecimento (FÍGARO, 2000, p. 41).

Essa valorização do trabalho é uma das razões que ampliam o papel social das organizações corporativas. Afinal, como assinala Fígaro (2005, p. 140-141),

> as relações dadas no trabalho são as mediações privilegiadas na construção dos sentidos para a leitura do mundo [e] o lugar de trabalho e os colegas de trabalho são o universo privilegiado das trocas comunicacionais, da sociabilidade, lugar com o qual se busca construir identidade, no qual se dão conflitos e se constroem relações afetivas.

Nesse sentido, também sob o ponto de vista da comunicação, questiona-se a noção tradicional de que as relações de poder entre as cúpulas e as bases das organizações seriam totalmente lineares e verticalizadas, como se considerou ao longo do século XX. Assim como estabeleceram o papel ativo dos receptores diante dos meios de comunicação de massa, a teoria da recepção e a teoria da mediação, quando aplicadas ao ambiente organizacional, sugerem

que os trabalhadores não são seres totalmente desprovidos de poder, à mercê das estratégias discursivas dos dirigentes, mas participam da construção de significados e cultura. Como veremos mais adiante neste capítulo, há o reconhecimento de que as estruturas formais e explícitas das organizações – organogramas, estatutos, políticas e estratégias – não são determinantes; mas existem em interação com estruturas informais, “redes de comunicações fluidas e oscilantes”, que integram os trabalhadores em “comunidades de prática”. “Essas comunicações podem ser formas não-verbais, de participação num empreendimento conjunto, através das quais permutam-se habilidades e gera-se um conhecimento tácito” (CAPRA, 2005, p. 121-122).

Inseridas no ambiente transacional da sociedade em rede, as empresas também sofrem e produzem cada vez mais mediações nas relações com seus públicos externos. Nesse sentido, apesar de sua centralidade, estão paradoxalmente cada vez mais expostas e à mercê de toda sorte de questionamentos.

> Por mais de dois séculos, de meados do século XVII ao fim do século XX, a empresa industrial foi uma instituição central em todos os países industrializados. Isso lhes (sic) dava um sentido de orgulho que deixou de existir, porque elas (sic) não estão mais no centro do sistema social (DE MASI, 2007/2008, p. 31).

Esse é o processo que Bell qualificou, conforme mencionado na introdução deste trabalho, como “subordinação das corporações”. Analisando o histórico da reputação das grandes corporações nos Estados Unidos, o sociólogo assinala que elas sempre foram vistas com certa suspeição pelo público, sendo seu poder percebido como uma ameaça tanto à economia quanto à democracia. No final do século XIX, essa desconfiança levou à aprovação da primeira legislação antitruste abrangente, o Sherman Antitrust Act. Porém, na retomada econômica que sucedeu à Grande Depressão da década de 1930 e à Segunda Guerrra Mundial, a imagem das organizações se recuperou

significativamente pelo seu potencial de contribuir para o desenvolvimento social. “A justificativa para a existência das corporações já não era o direito natural à propriedade, mas o seu papel como instrumento eficaz para prover uma quantidade cada vez maior de produtos em benefício da sociedade” (BELL, 1973, p. 272).

É a partir da década de 1960, e dos movimentos de contestação e mobilização social que germinaram na época – como os movimentos pacifista, ambientalista e de defesa dos consumidores –, que a legitimidade social das corporações volta a ser questionada. Esse questionamento se exacerba na atual sociedade de pessoas e informações conectadas em rede.

> Começa a disseminar-se o sentimento de que a atuação das corporações tornou a sociedade mais feia, mais suja, mais poluída, mais deteriorada e perversa. O senso de identidade entre os interesses da corporação e o do público foi substituído por um senso de conflito (BELL, 1999, p. 272).

Um dos pontos centrais desse conflito, como veremos mais adiante neste capítulo, é a questão ambiental, a percepção de que as empresas estão consumindo um valor muito maior em recursos naturais não renováveis do que aquele que geram para a sociedade em produtos e serviços. De Masi (2007/2008, p. 32) aponta outro paradoxo que estaria na base dessas críticas e ao qual se refere como o “paradoxo da riqueza”:

> A empresa é capaz de produzir riqueza, mas não tem instrumentos suficientes para distribuí-la e percebe essa situação. Investe-se mais em publicidade de rações para cães e gatos do que para distribuir pão às crianças que morrem de fome. Os habitantes dos Estados Unidos gastam na embalagem dos alimentos a mesma quantia que todos os indianos juntos para a sua alimentação.

Nesse contexto, as empresas agora têm que conquistar e renovar continuamente, por meio de seus atos e da sua comunicação, um mandato

social para sua existência. Um paralelo com as três noções de sujeito propostas por Hall, conforme descrito no capítulo 1, parece útil para compreender esse desafio, pois é como se, na sociedade em rede, a empresa tivesse que assumir-se como sujeito pós-moderno. Não mais o "sujeito da modernidade", percebido como o centro do mundo, que equivaleria ao papel da empresa da era industrial, que detinha poder quase absoluto sobre seus atos. Nem, tampouco, o "sujeito da sociologia", que, segundo Hall, interage com o seu entorno, embora continue preponderantemente autorreferente. A organização do século XXI teria que ser concebida como um "sujeito pós-moderno", capaz de mudar conforme as demandas dos sistemas que o rodeiam. Em outras palavras, teria que ser capaz de captar e incorporar continuamente – por meio da comunicação dialógica – as informações e demandas do seu entorno, como "um sujeito que tece os processos socioculturais e é tecido por eles e neles" (BALDISSERA, 2008, p. 157).

Diante de tantas tensões e metamorfoses, a própria noção do que seja uma corporação entra em cheque. Castells (1999, p. 211) se refere a "uma nova espécie de paradigma organizacional". Como raciocina Fábia Lima (2008, p. 115), "na contemporaneidade, percebe-se que as organizações [...] são cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis". Essa autora sugere que as empresas estariam se tornando também líquidas, conforme o conceito de modernidade líquida de Bauman, em uma sociedade na qual tudo – relacionamentos, identidades, empregos, experiências – tende a tornar-se volátil, flexível e em fluxo.

Mas é certamente na sua dimensão econômica, nos processos de produção e modelos organizacionais, que as pressões por mudanças se mostram mais evidentes. Para escapar à obsolescência mercadológica, no atual cenário de inovação acelerada, já não basta suplantar o que acaba de ser lançado pela concorrência; é preciso antecipar-se para descobrir qual será a próxima inovação decisiva, aquela com o potencial de transformar substancialmente determinado

mercado, conforme o conceito de "*disruptive innovation*", ou inovação desestabilizadora, proposto pelo professor da Universidade de Harvard Clayton Christensen (2009):

> A inovação desestabilizadora descreve um processo pelo qual um produto ou serviço emerge em aplicações simples na base de um mercado e ascende irreversivelmente em direção ao topo, eventualmente derrubando concorrentes até então consolidados.

Para Beer e Nohria (2002, p. 10), especialistas em mudança organizacional, esta se torna imperativa até mesmo para as organizações mais tradicionais, cuja maioria "já aceitou, ao menos em teoria, que a mudança é imprescindível, como questão de vida e morte". A comunicação digital em rede constitui um dos vértices dessas pressões, pois impacta simultaneamente os mercados de trabalho, capitais e produtos, os métodos de produção e os modelos de gestão. Ao mesmo tempo, as redes trazem o potencial de engendrar novas configurações de empresa, mais adequadas aos desafios da contemporaneidade, como a "empresa em rede" a que se refere Castells (2003, p. 269):

> A primeira coisa que a internet está fazendo na economia é transformar o modelo de empresa. O que foi o fordismo, a grande empresa industrial baseada na produção estandardizada e na linha de montagem, hoje tem a capacidade de funcionar em rede, de articular diretamente o mercado, os insumos e provedores e a organização interna da empresa *on-line* em todas as tarefas.

Rigidamente estruturada, insular e praticamente fechada em si mesma, na era industrial, a empresa do século XXI se reconfigura numa arquitetura flexível, por onde transitam informações e conhecimento para a geração de novos conhecimentos e valor. Como no modelo de rizoma, de Delleuze e Guattari, apresentado no capitulo 1, ela se constrói como um conjunto de linhas e elos que articulam os elementos internos entre si e estes com os elementos externos – os múltiplos públicos, fornecedores e elos da cadeia de valor.

Estamos falando de redes dentro das empresas, redes entre empresas, redes de consumidores, investidores, órgãos reguladores etc. E da rede como a metáfora por excelência da organização contemporânea, como propõe Capra (2005, p. 118):

> Os sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Isso significa que uma organização humana só será um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro dos seus limites. [...] Hoje em dia, a maioria das grandes empresas são redes descentralizadas compostas de unidades menores. Além disto, são ligadas a redes de empresas de pequeno e médio porte que lhe fornecem produtos e serviços; e unidades pertencentes a diferentes empresas também estabelecem alianças estratégicas e empreendimentos conjuntos. As diversas partes dessas redes empresariais recombinam-se e interligam-se continuamente, cooperando e competindo umas com as outras ao mesmo tempo.

É essa nova configuração que, como detalharemos no capítulo seguinte, torna a comunicação mais estratégica do que nunca, já que é por meio dos fluxos comunicacionais que a organização pode absorver e atualizar rapidamente uma quantidade cada vez maior de informações sobre o seu meio, num processo dinâmico e continuo de planejamento, definição de estratégias e aprendizado. A comunicação passa a ser um recurso para gerir conhecimento e gerar "inteligência competitiva" – portanto um vetor central do negócio, condição para a realização dos objetivos organizacionais .

1. METAMORFOSES NA PRODUÇÃO E NO TRABALHO: A ERA DA FLEXIBILIZAÇÃO

"Não se espera que vocês pensem. Há outras pessoas por perto pagas para pensar" (TAYLOR, apud MORGAN, 2006, p. 34). Esta frase de Alfred W. Taylor, pai da teoria da administração científica, postulada em 1911, sintetiza a visão reducionista do trabalho como função braçal e parcelada que dominou o

pensamento organizacional ao longo do século XX – e que o cineasta Charles Chaplin retratou com maestria no clássico filme *Tempos modernos*. Sua expressão maior foi o fordismo, modelo de produção que possibilitou, naquele período, um aumento sem precedentes da produtividade industrial e do acesso aos bens de consumo, pela fragmentação das tarefas e a rígida separação entre as atividades intelectuais, consideradas atribuição exclusiva das gerências, daquelas manuais, padronizadas e repetitivas, reservadas aos operários. Ao adotar o taylorismo e a linha de montagem na fábrica de automóveis da Ford Motors Co. em Dearborn, Michigan, nos Estados Unidos, em 1914, Henry Ford (1863-1947) revolucionou a indústria e tornou-se o ícone desse sistema. Atribui-se a ele, por sinal, uma afirmação semelhante à de Taylor: "Por que toda vez que contrato um par de braços, tem que vir um cérebro junto?"

Menos de um século depois, um comentário completamente diverso de Akio Morita, o fundador da empresa japonesa Sony, ilustra o declínio da visão tradicional do fordismo e sua progressiva substituição por um novo modo de produção e um nova concepção de trabalho, comumente designados como pós-fordismo. "Posso obrigar um operário a chegar à fábrica às 7 horas para trabalhar, mas não posso forçá-lo a ter uma boa ideia", afirmou Morita (apud SANTA CRUZ, 2009), sinalizando a importância que a contribuição intelectual e criativa dos funcionários adquire na passagem do século XX para o XXI.

As mutações no trabalho são um dos aspectos fundamentais da ampla reestruturação em curso nos mercados e na economia como um todo, a qual a maioria dos autores considera uma nova etapa ou uma nova configuração do capitalismo, conforme mencionamos no capítulo 1. Depois de Daniel Bell, com seu conceito de pós-industrialismo, proposto na década de 1970, Toffler (apud KUMAR, 2006, p. 75) sustentou, nos anos 1980, que o modelo centrado na produção e no

consumo de massa estava em transição para um novo sistema marcado pela desmassificação. e projetou seus desdobramentos futuros de forma presciente:

> Enormes mudanças na tecnoesfera e na infoesfera convergiram para alterar a maneira como produzimos bens. Estamos ultrapassando rapidamente a tradicional produção em massa e caminhando em direção a uma mistura sofisticada de produtos de massa e desmassificados. A meta final desse esforço está agora visível: bens inteiramente de acordo com o gosto do cliente, produzidos por processos de fluxo continuo, integrados, cada vez mais sob controle direto do consumidor.

Avançando nessa análise, em uma obra de 1984 que se tornou referência, *The second industrial divide: possibilities for prosperity*, Michael Piore e Charles Sabel (apud KUMAR, 2006, p 87) argumentaram que estaríamos atravessando "um segundo divisor de águas industrial", uma transição comparável ao primeiro divisor de águas, que presenciou o surgimento da produção em massa, no final do século XIX. Uma das faces mais visíveis dessa transformação é a que ocorre nos sistemas de produção, com a gradativa substituição da linha de montagem parcelada e de tempos cronometrados do taylorismo por "um novo paradigma produtivo" (ANTUNES, 1995, p.17). Este implica uma substituição progressiva da linha de montagem linear e fragmentada do fordismo, por um modelo de organização do trabalho por células, mais integradas e autônomas, conforme o sistema implementado no pós-guerra pela empresa japonesa Toyota – o que levou à popularização do termo toyotismo, ou ohnismo, em referência ao engenheiro Taiichi Ohno, responsável pela sua teorização e disseminação (CORIAT, 1994, p. 51).

Para deixar claro que as transformações vão muito além do chão de fábrica e do sistema produtivo japonês, Harvey (2004, p. 140) trabalha com o conceito de "acumulação flexível":

> A acumulação flexível é marcada por um confronto direto com a rigidez do fordismo. Ela se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados

> de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e, sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Antunes (1995, p. 16-19) faz referência a outros experimentos de descentralização e flexibilização da cadeia de produção, como nos sistemas de parcerias, terceirização da produção ou redes de cooperativas encontradas na região de Kolmar, na Suécia; no Vale do Silício, nos Estados Unidos; e, principalmente, na chamada Terceira Itália – as regiões da Toscana, da Úmbria e do Vêneto, onde constelações de pequenas empresas, trabalhando com alta tecnologia e fortemente inseridas no mercado global, criaram nas últimas décadas focos de prosperidade, diferenciando-se dos modelos predominantes na economia avançada do norte da Itália, mas também dos padrões atrasados do sul do país.

O fordismo começou a ser colocado em cheque a partir da década de 1950, inicialmente no Japão, e particularmente na Toyota, por ter-se mostrado incapaz de responder às demandas específicas do mercado asiático no período: em vez da produção massiva de produtos padronizados, intensa variação no volume e exigência de diversificação de produtos. A partir dos anos 1960 e 1970, a aceleração da inovação tecnológica, que gera ciclos cada vez mais rápidos de obsolescência, aliada à segmentação crescente e à globalização dos mercados, acirra fortemente a competitividade, levando à disseminação do toyotismo também no Ocidente.

Na visão de autores como Harvey e Castells, contudo, tais transformações se inscrevem em uma reestruturação mais abrangente da economia, registrada nas décadas de 1970 e 1980, diante da necessidade de superar as contradições do que eles consideram uma típica crise cíclica do capitalismo. Segundo essa interpretação, o modelo de crescimento keynesiano,

impulsionado por investimentos públicos, que levou à expansão da maior parte das economias após a Segunda Guerra Mundial, começou, naquela época, a dar sinais de exaustão. A crise foi aguçada com a retração na oferta de petróleo, em 1973, introduzindo uma recessão global, que deu origem, na maioria dos países, a uma fase de inflação descontrolada e desaceleração do crescimento. Os números dessa retração econômica, conforme relatado por Schultz (1994, p. 9), são, de fato, expressivos: “Desde 1973 até 1987, quase sem exceção, [essas taxas] ficaram em média na metade das taxas de 1950-1973”.

Também Castells (1999, p. 137) assinala que a crise real dos anos 1970 não foi a da alta súbita dos preços do petróleo. “Foi a da inabilidade do setor público para continuar a expansão dos mercados e a geração de empregos, mediante oferta adicional de dinheiro e endividamento público, sem aumentar os impostos sobre o capital nem alimentar a inflação“. Em consequência, segundo Harvey (2004, p. 140), “as décadas de 70 e 80 foram um conturbado período de reestruturação econômica e de reajustamento social e político”

Para reativar a economia, muitos governos promoveram a desregulamentação dos mercados – como ocorreu nos Estados Unidos, com a inflexão neoliberal de Ronald Reagan, e na Inglaterra, após a eleição de Margaret Thatcher, por exemplo. E o setor privado aumentou seus investimentos em microeletrônica, automação e informatização para reduzir custos, aumentar a produtividade e a competitividade. Inovação tecnológica e transformações organizacionais, com enfoque na flexibilidade e na adaptabilidade, tornaram-se os mantras da gestão.

> As corporações viram-se com muita capacidade excedente inutilizável (principalmente fábricas e equipamentos ociosos) em condições de intensificação da competição. Isto as obrigou a entrar num período de racionalização, reestruturação e intensificação do controle do trabalho (HARVEY, 2004, p. 137).

Nesse movimento, que chegaria ao ápice nas décadas de 1980 e 1990, com a adoção dos programas de reengenharia organizacional, a automação ganhou papel central como fator propulsor de competitividade. O cerne da metamorfose é a quebra da rigidez da divisão de trabalho, especializado e hierarquizado, do fordismo, que viabilizou a massificação da produção e do consumo, em favor de novos sistemas mais flexíveis de organização da produção. Enquanto no fordismo o operário fora reduzido a um autômato, isolado no manejo da máquina como peça na linha de montagem, no toyotismo ele será chamado a contribuir não apenas com sua força muscular, mas com o seu repertório de saberes.

> Na grande empresa reesturutrada, o trabalho do operário é um trabalho que implica sempre mais, em diversos níveis, capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões. O conceito de interface usado pelos sociólogos da comunicação dá conta desta atividade do operário. Interface entre diversas funções, entre as diversas equipes, ente os níveis de hierarquia etc. Como prescreve o *management* hoje, "é a alma do operário que deve descer na oficina". É a sua personalidade, sua subjetividade que deve ser organizada e comandada (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 25).

Essas novas relações de produção pressupõem a desespecialização do trabalho, a polivalência e multifuncionalidade dos trabalhadores. Mais do que simplesmente operar ou vigiar a máquina, o operário passa a contribuir para a gestão da produção.

> Reduzido a apêndice da máquina-ferramenta durante a Revolução Industrial, o homem, a partir de agora [...] deve exercer na automação funções muito mais abstratas, muito mais intelectuais. Não lhe compete, como anteriormente, alimentar a máquina, vigiá-la passivamente; compete-lhe controlá-la, prevenir defeitos e, sobretudo, otimizar seu funcionamento (LOJKINE, 1990, p. 18).

Tapscott e Williams (2007, p. 299) assinalam que o trabalho "se tornou cognitivamente mais complexo, mais baseado em equipes, mais dependente de habilidades sociais, mais pressionado pelo tempo, mais baseado em competência

tecnológica". Outro diferencial do novo modelo é a inversão da lógica da produção: já não é a indústria que determina o volume e o tipo de produção, mas o mercado.

> Em relação à lógica fordista, há uma inversão das regras tradicionais. O processo de fabricação, em lugar de ser feito em cadeia, de montante a jusante da cadeia de produção, é feito de jusante à montante. O ponto de partida é o das encomendas já endereçadas à fábrica e os produtos já vendidos (CORIAT, 1994, p. 57).

No chamado sistema *kanban*, os operários ao longo da linha de produção passam a interagir com aqueles que os antecedem, aos quais encomendam as peças de que necessitam – *kanban* é o termo do idioma japonês usado para denominar os cartazes com os pedidos que correm na linha de produção. A introdução dessa novidade permite trabalhar com estoque zero de peças, no sistema conhecido como *just-in-time*, ou sob demanda, e viabiliza reduções significativas nos custos de produção.

Essa reestruturação radical do trabalho introduz novas tensões nas relações entre a organização e seus empregados. Por um lado, como interpretam alguns autores, a substituição da linha de montagem fordista torna o trabalho menos alienante e monótono, valorizando o operário e suas habilidades. "O trabalhador contemporâneo tende a vender não mais sua força de trabalho, mas sua competência, ou melhor, uma capacidade continuamente alimentada e melhorada de aprender e inovar" (LÉVY, 1996, p. 60). Nesse sentido, a produção industrial implica cada vez mais uma organização sistêmica, na qual a divisão clássica das funções de concepção e execução da organização fordista é superada em favor de uma abordagem integrada. "É a eficácia do conjunto do sistema que é buscada, e não a do trabalhador em seu posto, como faz o fordismo" (CORIAT, 1994, p. 65).

Por outro lado, a flexibilização da produção acarretou a precarização do trabalho, gerando formas de desemprego estrutural. Essa reconfiguração leva alguns autores a questionar se não estaríamos assistindo ao fim da classe assalariada, ou, pelo menos, da classe operária como a conhecemos na era industrial. Como assinala Gorz (1988, p. 279), "a economia capitalista já não tem condições de garantir a cada indivíduo o direito ao trabalho economicamente útil e remunerado".

> Foram tão intensas as modificações que se pode afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e [...] afetou a sua forma de ser (ANTUNES, 1995, p. 15).

Na atual etapa da acumulação flexível, rompe-se o vínculo relativamente estável do empregado com seu empregador, com o local e os colegas de trabalho que caracterizou a era industrial, flexibilizando também suas referências de identidade e sua inserção social.

> Pede-se aos trabalhadores que sejam ágeis, abertos a mudanças a curto prazo, assumam riscos continuamente, dependam cada vez menos de leis e procedimentos formais. Essa ênfase na flexibilidade está mudando o próprio significado do trabalho (SENNET, 2001, p. 9).

Na economia flexível, segundo Sennet (2001, p. 22-27), o trabalhador perde a sua identidade profissional e o controle da carreira, que se torna fragmentada e vulnerável.

> Hoje, um jovem americano com pelo menos dois anos de faculdade pode esperar mudar de emprego pelo menos onze vezes no curso do trabalho e trocar sua aptidão básica pelo menos outras três durante os quarenta anos de trabalho. [...] Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos? As condições da nova economia alimentam, ao contrario, a experiência com a deriva no tempo, de lugar em lugar, de emprego em emprego.

A exacerbação da competitividade global resulta em uma pressão cada vez maior sobre os trabalhadores, inclusive os executivos, por resultados e produtividade, como interpreta Capra (2005, p. 109):

> Suas empresas podem até parecer poderosas quando vistas de fora, mas eles mesmos se sentem empurrados para cá e para lá pelas forças globais de mercado e acham-se inseguros em face de turbulências que não conseguem prever e nem mesmo compreender plenamente.

Paralelamente, as novas tecnologias e os novos sistemas comunicativos, como a telefonia celular, o correio eletrônico e as mensagens de texto, implodem as fronteiras entre o espaço do trabalho e da vida pessoal, gerando novas modalidades de estresse e sobretrabalho.

> Hoje muitas empresas se apropriam do tempo e do espaço particular dos empregados criando verdadeiras extensões do ambiente de trabalho. Uma invasão de privacidade que acontece na prática por meio da sua comunicação, dos seus sistemas de informação eletrônicos *on-line* e dos discursos politicamente corretos (NASSAR, apud FREITAS, 2008, p. 141).

Na década de 1990, quando as empresas japonesas adotaram a reengenharia para enxugar custos e enfrentar uma intensa retração dos mercados, a morte por excesso de trabalho, que se acreditava relegada ao passado da humanidade, ganhou um nome naquele país: *karoshi*. Calcula-se que trezentos japoneses morram a cada ano vítimas de *karoshi*. Em 2009, uma série de suicídios na empresa de telecomunicações France Telecom mostrou que o problema não se limita ao país asiático e pode tornar-se emblemático da nova competitividade global.

Até o final da década de 1990, uma sossegada burocracia estatal de telefonia fixa, na qual os cargos eram praticamente vitalícios e se praticava a jornada semanal de 35 horas, a France Telecom foi parcialmente privatizada e teve que cortar 22 mil empregos em quatro anos para enfrentar a acirrada competição provocada pela

introdução das tecnologias móveis. Nesse período, segundo reportagem de Paulo Nogueira (2009, p. 15) na revista *Época*, 24 de seus funcionários se suicidaram e calcula-se que pelo menos uma dezena tenha tentado o suicídio sem sucesso.

> A pressão a que estão submetidos os empregados vai alcançando, em todos os lugares, níveis recordes. Até aqui, não se vira uma resposta tão chocante como a dos empregados da France Telecom. É provável que um dos efeitos das mortes em série seja levar empresas, mundo afora, a refletir sobre o tamanho do estresse sob o qual trabalham seus funcionários.

2. CAPITAL INTELECTUAL E ECONOMIA DO CONHECIMENTO

A História parece ter o dom de contrariar muitas das previsões que se fazem sobre o futuro. Ou, pelo menos, de criar realidades mais complexas do que se antecipara. Uma das noções prevalentes no início do século XX sugeria que, ao liberar o homem da parte braçal do trabalho, com robôs substituindo operários na produção, os avanços da tecnologia e o consequente aumento de produtividade liberariam tempo para o lazer e o convívio social. Como vimos nos exemplos do Japão e da França, contudo, a evolução tecnológica, ao menos momentaneamente, tem resultado em um aumento da carga de responsabilidades de pelo menos uma parcela dos trabalhadores – aquela ocupada com serviços, gestão ou produtos de conhecimento. Ao mesmo tempo, geram-se formas de desemprego estrutural na indústria, que perde empregos para o setor de serviços, o qual, segundo Genelot (2001, p. 215), já respondia, em 2001, por quase 70% das atividades produtivas na França, Nos Estados Unidos, como indica De Masi (2007/2008, p. 35), a indústria empregava em 2007 apenas 33% da população trabalhadora.

Parte dessa transformação tem a ver com o fato de que, com a revolução informacional, o conhecimento torna-se o novo eixo da produção de riqueza, a

matéria-prima por excelência. Drucker (2002, p. 18) propõe o termo “sociedade do conhecimento”, já que este seria o elemento que diferencia a nova sociedade e na qual não representa apenas mais um recurso – ao lado de trabalho, capital e terra –, mas o ativo principal. Neste cenário, o trabalho baseado na força muscular começa a ceder lugar a uma produção mais centrada na gestão simbólica, na interação comunicacional e em uma nova forma de capital, o “capital intelectual”, conforme o termo proposto pelo norte-americano Thomas Stewart (2002, p. 40): “Capital intelectual é o conhecimento que transforma as matérias-primas e as torna mais valiosas”. Passa a predominar “uma produção material que cada vez menos implica trabalho manual e exige cada vez mais, em troca, a manipulação simbólica“ (LOJKINE, 1990, p. 18). Como assinala Castells (1999, p. 69), “pela primeira vez na história, a mente humana é uma força direta de produção, não apenas um elemento decisivo no sistema produtivo”.

Nas funções administrativas e no setor de serviços, essa característica é ainda mais evidente, levando alguns autores a sugerir que “o trabalho se transforma integralmente em trabalho imaterial“ (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 27). Também Genelot (2001, p. 39) assinala essa metamorfose: “A atividade dos homens adquire cada vez mais formas imateriais que a fazem escapar ao nosso olhar e nos obrigam a mudar nossos modos de representação”. Em sua obra *Ménager dans la complexité* (2001), ainda sem tradução no Brasil, esse especialista francês em gestão calcula que, em um futuro próximo, “oito em cada dez franceses não terão qualquer contato com a matéria em seu trabalho” (GENELOT, 2001, p. 39).

Essas mutações no trabalho implicam metamorfoses substanciais nas organizações. Entre elas, como sublinha Stewart (2002, p. 14-15), a constatação de que os ativos tangíveis – como dinheiro, terrenos e prédios, instalações, equipamentos e outros itens do balanço patrimonial que eram a base da valorização das companhias na era industrial –, tornam-se menos valiosos do que os ativos intangíveis. Estes, que não constam dos livros contáveis, incluem patentes e direitos

autorais, bancos de dados e *softwares*, e, sobretudo, as habilidades, capacidades, expertises dos profissionais da equipe, além da própria cultura da empresa. Tais ativos são os que "determinam o sucesso ou fracasso da organização".

Outra decorrência da valorização do conhecimento como ativo é que a aprendizagem organizacional e a gestão do capital intelectual passam a representar o objetivo central das organizações. Os ativos convencionais, como capital físico e financeiro, obviamente não desaparecem, mas se tornam menos relevantes.

> Os ativos intelectuais tornaram-se mais importantes do que quaisquer outros porque apenas por meio do conhecimento as empresas são capazes de se diferenciarem das concorrentes. As outras fontes de vantagem competitiva [...] estão secando rapidamente (STEWART, 2002, p. 47).

O conhecimento torna-se, nessa perspectiva, a própria razão de ser da empresa. "A essência da empresa na nova economia é a sua capacidade de criar, transferir, montar, integrar, proteger e explorar novos ativos de conhecimento", segundo David J. Teece (apud STEWART, 2002, p. 57). Em sua obra já clássica, *The fifth discipline* (1990), Peter Senge foi um dos primeiros pensadores a chamar a atenção para a radicalidade dessa transformação ao cunhar a expressão *learning organizations*, ou "organizações aprendizes". Também Ilkka Tuomi (apud CASTELLS, 1999, p. 210) salienta a inteligência e o aprendizado organizacional, ao lado da gestão do conhecimento, como os fundamentos das empresas da era da informação.

Mas como se dá a criação de conhecimento na empresa? Estudos indicam que se trata de processos bastante distintos da mera transmissão de informações que era padrão no treinamento de funcionários no fordismo. Enquanto estas eram lineares e verticalizadas, de cima para baixo, os processos de trabalho do conhecimento implicam movimentos circulares, de evolução contínua, que

pressupõem colaboração e correção constante, e nos quais a comunicação dialógica tem função primordial .

Os acadêmicos e consultores japoneses Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1997, p. 66) deram uma contribuição importante à teoria do aprendizado organizacional ao distinguirem o conhecimento explícito e implícito e destacarem a importância deste, que, ao contrário do saber cristalizado em manuais e políticas, “reside na cabeça das pessoas, nos relacionamentos, nos costumes, nas culturas”. Em outras palavras, enquanto o conhecimento explícito pode ser armazenado de forma individual em livros ou bancos de dados, o tácito – que engloba tudo o que os funcionários sabem sobre suas tarefas, rotinas e experiências, sem necessidade de explicitar – precisa ser compartilhado para ser acumulado. Nonaka (1997, p. 65) criou o termo *ba* para qualificar esse ambiente de conhecimento e aprendizado organizacional: “*Ba* é um espaço mental, não físico; é um contexto compartilhado, que promove o trabalho conjunto.

Para esses teóricos da administração, estaria aí o diferencial de sucesso das empresas japonesas, que se tornaram, nas últimas décadas, uma referência copiada nas empresas do Ocidente: não na tradição de empregos vitalícios, nem na arraigada cultura cooperativa, mas na sua capacidade de “criação de conhecimento organizacional”, que passa a ser a principal meta de gestão corporativa. “Por criação do conhecimento organizacional entendemos a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 1).

Nesta ótica, estaríamos diante de uma inflexão importante nas teorias e práticas da administração científica, uma revolução paradigmática, que dá origem a uma perspectiva totalmente diferente da organização.

> Compartilhar a mesma compreensão a respeito do que a empresa representa, que rumo está tomando, em que mundo quer viver, e como transformar este mundo em realidade, torna-se muito mais importante do que processar informações objetivas. Conclusões, *insights* e palpites altamente subjetivos são parte integrante do conhecimento. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 8).

Convém assinalar que o desenvolvimento da chamada economia do conhecimento antecede o surgimento da internet. Mas as novas ferramentas, sobretudo as plataformas colaborativas introduzidas pela web 2.0, certamente potencializam essa nova forma de criação de valor. Como nota Stewart (2002, p. 69-71), "a web encaixa-se tão bem nas tendências da economia do conhecimento que até se tem a impressão [de] que uma é produto da outra. [...] "Nunca na história dispôs-se de uma tecnologia tão adequada ao armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento" (sic).

O desafio que se coloca para as organizações é adotar novos modelos organizacionais e de gestão mais propícios à criação do conhecimento, este novo e precioso ativo. Além disso, é necessário desenvolver sistemas e estratégias inovadoras para atrair, desenvolver e reter os novos "trabalhadores do conhecimento", em uma época em que o saber se torna o principal diferencial competitivo. Mas esta é uma fronteira da gestão que apenas começa a ser desvendada, assim como o entendimento de como se constrói e se dissemina o conhecimento na organização.

Parte do caráter revolucionário do conhecimento, como mencionamos no tópico 4. do capítulo 1, é sua natureza inerentemente não-rival: uma pessoa e um milhão de outras podem usar o mesmo conhecimento sem que ele diminua. "Na verdade, quanto mais se usa, maior a probabilidade de que alguém possa gerar um novo conhecimento a partir dele" (TOFFLER; TOFFLER, 2006, p. 100). Mas a criação de conhecimento também é inerentemente relacional, já que ele só ganha sentido quando justaposto com outros conhecimentos que lhe

fornecem contexto – o que evidencia, como veremos no capítulo 6, a relevância crescente da comunicação nas organizações.

Essas novas exigências indicam que se torna necessário repensar os modelos tradicionais de gestão, atualmente em crise, com vistas à criação de novas arquiteturas organizacionais. E, sobretudo, revisar o entendimento sobre o papel dos trabalhadores na nova economia, não mais apenas como empregados, mas como um público estratégico. Como analisa De Masi (2007/2008, p. 35),

> desenvolvemos por mais de duzentos anos a organização do trabalho executivo, manual, repetitivo e de caráter físico. Existem milhares e milhares de pesquisas, livros e centenas de escolas de negócios que ensinam como organizar este tipo de trabalho. No entanto, não há estudos suficientes sobre como se organiza o trabalho intelectual ou criativo.

Também Costa (apud ISLAS, 2005, p. 58) assinala esse descompasso:

> Nos últimos cem anos, não cessamos de desenvolver modelos de *management* centrados na produção e na adaptação a ambientes em mudança. Mas nossas empresas continuam despreparadas para uma cultura que já não é da produção, mas das relações, do conhecimento, da gestão eficaz das comunicações e da informação.

3. A CRISE DA GESTÃO E AS NOVAS ARQUITETURAS ORGANIZACIONAIS

Se os teóricos ainda tateiam na busca de novos modelos de gestão e organização, mais adequados à economia do conhecimento e às empresas em rede da contemporaneidade, o que se sabe com certeza é o que já não funciona: a administração autocrática e burocratizada que caracterizou as organizações da era industrial. “A administração se tornou obsoleta. Como o motor a combustão, trata-se de uma tecnologia que parou de evoluir no tempo” (HAMMEL, 2007, p. x). Segundo Genelot (2001, p. 284), esses métodos tradicionais caducaram pela sua incapacidade de acompanhar as mudanças

incessantes do ambiente externo: “As ferramentas tradicionais de gestão, concebidas na maioria no começo do século XX sobre os pilares do racionalismo mecanicista, já não têm pertinência no contexto atual”.

As metamorfoses no trabalho, que exigem maior participação dos funcionários nas decisões, colocam em cheque principalmente as relações de poder no interior das empresas. Segundo Coriat (1994, p. 121),

> atualmente todas as empresas defrontam-se com a crise do seu modelo de gestão. [...] O patronato busca uma modalidade nova de integração dos assalariados. Mas este processo desestabiliza profundamente as relações de poder que fundavam e legitimavam a autoridade patronal.

Outra característica que torna as empresas tradicionais crescentemente desfuncionais é a sua estrutura compartimentalizada, na qual departamentos estanques se concentram em aspectos específicos da gestão, muitas vezes competindo entre si, e perdendo de vista o interesse mais amplo da corporação como um todo. “A criação de uma nova arquitetura organizacional visa exatamente criar mecanismos que integrem forças humanas, materiais e financeiras na busca de soluções negociais e vantagens competitivas para vencer num mundo complexo e de mercados difíceis (KUNSCH, 2003, p. 65) .

A organização verticalizada e hierarquizada do fordismo, como expresso no organograma em pirâmide consagrado pelo engenheiro francês Henry Fayol (1841-1925), um dos fundadores do modelo gerencial norte-americano, correspondia às necessidades da produção padronizada de massa. Como nas organizações militares, as decisões eram prerrogativa e monopólio da cúpula e a gestão se dava por comando e controle, de cima para baixo.

Ao superar a separação entre os que pensam e os que executam, o ohnismo ou pós-fordismo aponta inevitavelmente para estruturas mais horizontais e

democráticas. Afinal, como assinala Rosa (1993, p. 3), “relações de trabalho são relações de poder e não só de produção”. Torna-se um paradoxo cobrar maior participação dos trabalhadores na produtividade e no resultado global da organização, sem admitir que participem também, ainda que limitadamente, da gestão. Como questiona Hervé Serieyx (apud LOJKINE, 1990, p. 139),

> não estaria superado o modelo monocéfalo no qual o presidente-diretor se reserva o monopólio da inteligência, tem as ideias, sabe o que fazer, organiza e controla tudo? Não seria o caso de conceber empresas pancéfalas, nas quais caberia mobilizar a inteligência de cada um, já que a vitória da empresa tem este custo?

Nessa busca por um novo paradigma organizacional, um dos primeiros esforços sistemáticos foi o movimento de Gestão da Qualidade Total, preconizado por W. Edwards Demming e Joseph Juran, nas décadas de 1950 e 1960, que introduziu um pensamento mais sistêmico e orgânico na gestão da produção. Em vez de enfatizar o controle de qualidade no final da linha de montagem, por exemplo, buscava-se assegurar a qualidade ao longo de todo o processo, com a participação ativa dos trabalhadores. Nas décadas de 1980 e 1990, dissemina-se a chamada reengenharia, concebida pelo acadêmico Thomas Davenport e popularizada pelo escritor Michael Hammer. Com o objetivo de melhorar processos, trazer mais horizontalidade e organicidade, a reengenharia acabou por dizimar milhares de empregos e impor um foco excessivo nos resultados financeiros de curto prazo, em detrimento da construção de valor sustentável. “As empresas buscaram eliminar camadas de burocracia, tornar-se organizações mais planas e flexíveis. Em vez das organizações tipo pirâmide, a administração quer agora pensar nas organizações como redes“ (SENNET, 2001, p. 23).

O modelo militarista de Fayol, inspirado nos exércitos de Frederico Guilherme II, da Prússia, vem cedendo espaço a estruturas mais orgânicas. No lugar das burocracias, propõe-se a organização como adhocracias, termo cunhado por

Warren Bennis para indicar uma “forma altamente adequada para o desempenho de atividades complexas e incertas em ambientes turbulentos” (MORGAN, 2006, p. 59). Já os estudos do teórico canadense Henry Mintzberg (2006, p. 276) identificam cinco configurações de estrutura, conforme os mercados e características do ambiente da organização, variando dos modelos mais rígidos e centralizados, até os mais abertos e cooperativos: das estruturas simples, às burocracias mecanizadas, burocracias profissionais, formas divisonalizadas e adhocracias.

Para Nonata e Takeuchi (1997, p. 185), a fim de favorecer a criação e a acumulação contínuas de conhecimento, as novas estruturas devem conciliar um nível burocrático e formal com outro mais dinâmico, constituído de forças-tarefas para projetos específicos. Eles postulam uma configuração análoga à do hipertexto, capaz de articular e interconectar de forma orgânica três níveis organizacionais: o sistema de negócios; as equipes engajadas em gerar inovação nos projetos específicos; e uma base de conhecimento capaz de recategorizar e recontextualizar sucessivamente o conhecimento desenvolvido nas outras duas instâncias. “Uma organização em hipertexto, que é a síntese dinâmica das estruturas burocrática e de força-tarefa, colhe benefícios de ambas. [...] A eficiência e a estabilidade da burocracia aliam-se à eficácia e ao dinamismo da força tarefa”.

Na essência, o que buscam as novas arquiteturas é promover maior flexibilidade e integração entre os departamentos. Se as multinacionais operaram durante décadas segundo uma configuração radial, na qual um escritório central comandava a rede de unidades satélites, ou subsidiárias, que produziam para seus mercados locais, na empresa transacional e global da atualidade a tendência é maior descentralização e coordenação, ou ecossistemas de negócios globalmente integrados.

> A velha e monolítica multinacional que cria valor de maneira hierárquica e fechada está morta. As companhias vencedoras hoje têm fronteiras abertas e porosas, e competem indo além de seus muros para utilizar conhecimento, capacidades e recursos externos (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 263).

Diante da constante mutação do ambiente, as organizações tenderão a ser também empresas mutantes, o que sugere a Morgan (2006, p. 240-251) a metáfora do fluxo: "organizações vistas como fluxo e transformação" que se autorreorganizam e reproduzem continuamente para ser capazes de desenvolver "uma sabedoria sistêmica".

É esse novo modelo que Castells (2003, p. 230) denomina "empresa em rede", pois apoiada em "processos flexíveis de gerenciamento, produção e distribuição totalmente interativos, com base em computadores, envolvendo cooperação simultânea entre diferentes empresas e suas unidades". Se a fábrica norte-americana da Ford se tornou ícone do fordismo, o símbolo da empresa em rede seria a Cisco Systems, companhia baseada em São Francisco, na Califórnia, que se tornou, nos anos 1990, a maior fornecedora de equipamentos para a estrutura da internet. Detentora do posto de maior empresa do mundo, na virada do século, com valor de mercado avaliado em 400 bilhões de dólares, equivalente a cinco vezes o valor da gigante industrial General Motors, a Cisco por muito tempo não teve uma fábrica sequer e manteve um número comparativamente reduzido de empregados. Em torno de 90% de suas vendas e transações eram feitas diretamente entre seus fornecedores e os clientes por meio do *site* da empresa, cabendo à Cisco desenvolver a engenharia do produto, a plataforma transacional *on-line* e o marketing (CASTELLS, 2003, p. 268).

Para Lévy (1996, p. 19), estamos assistindo à virtualização das empresas: "A empresa virtual não pode mais ser situada precisamente. Seus elementos são nômades dispersos e a pertinência de sua posição geográfica decresceu

muito". Ele exemplifica com o fato de companhias norte-americanas manterem serviços de atendimento telefônico ou *on-line* baseados na Índia para responder às demandas de seus consumidores, com menores custos; assim como hospitais dos Estados Unidos contratam médicos na Austrália para analisar radiografias de pacientes dos Estados Unidos, o que permite não apenas diminuir custos, mas também agilizar processos, em função da diferença de fuso horário.

> Assim, a virtualização da empresa consiste sobretudo em fazer das coordenadas espaço-temporais do trabalho um problema sempre repensado e não uma solução estável. O centro de gravidade da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de ponto, mas um processo de coordenação que redistribui diferentemente as coordenadas espaço-temporais da coletividade de trabalho e cada um de seus membros em função de diversas exigências (LÉVY, 1996, p. 18).

Também Tapscott e Williams (2007, p. 10-11), criadores do conceito de wikinomia, que apresentamos no capitulo 1, mencionam "mudanças profundas na estrutura e no *modus operandi* das empresas [...] baseadas em novos princípios competitivos como abertura, *peer production* (*peering*), compartilhamento e ação global". A colaboração e a auto-organização seriam "novas alavancas para reduzir custos, inovar mais rápido, criar em parceria com clientes e sócios e fazer o que for preciso para ingressar no ambiente empresarial do século XXI". Eles sugerem que, devido à complexidade dos projetos empreendidos atualmente pelas corporações globais, o próprio termo cadeia de suprimentos estaria se tornando obsoleto, à medida que elas passam a operar como "redes de valor", com arquiteturas abertas e modulares (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 264).

A cadeia de produção de um *notebook* da Dell, por exemplo, envolve quatrocentos fornecedores em quinze países da América, Europa e Ásia. De modo semelhante, uma nova geração de jatos da Boeing, o Boeing 787, está sendo desenvolvida simultaneamente, por meio da cooperação *on-line*, por

mais de cem fornecedores em seis países e três continentes. O papel da Boeing e o da Dell, nesse caso, é o de integradores de sistemas, que dominam o *know-how* de coordenar a rede de competências e a base de parceiros espalhados pelo mundo, os quais produzem módulos a serem integrados, conforme a vantagem em custos e a vocação de cada local.

Para Tapscott e Williams (2007, p. 275), esse sistema seria diverso da terceirização adotada largamente nas décadas finais do século XX. Na época a distribuição da produção ocorria de forma hierárquica e fechada, com os fornecedores fabricando partes e peças conforme especificações rígidas. Agora a nova tendência é a de plataformas mais colaborativas, nas quais os parceiros, ou pares (*peers*), participam do planejamento do processo. Dessa forma, eles podem contribuir, de forma empreendedora, com suas expertises específicas, para o resultado final, assumindo riscos e desenvolvendo *know-how* em busca do melhor desempenho de toda a rede.

Nessa nova configuração de redes fluidas de empresas, algumas delas competem e colaboram ao mesmo tempo, no que Prahalad e Ramaswami (2004) conceituam como “coopetição”.

> A grande empresa nessa economia não é, e não mais será, autônoma e autosssuficiente. A arrogância das IBMs, das Philips ou das Mitsuis do mundo tornou-se questão de história cultural. Suas operações reais são conduzidas não apenas com as centenas ou os milhares de outras empresas subcontratadas e auxiliares, mas dezenas de parcerias relativamente iguais, com as quais ao mesmo tempo cooperam e competem neste admirável mundo novo econômico, onde amigos e adversários são os mesmos. (CASTELLS, 1999, p. 220-221).

Um exemplo recente de coopetição no Brasil foi a *joint venture* firmada, em junho de 2009, entre a multinacional anglo-holandesa Unilever e a brasileira Perdigão, para a administração conjunta do negócios de duas marcas de

margarina da primeira, Becel e Becel Activ. Embora concorrentes no mercado de outros produtos alimentícios, as duas companhias passaram a dividir a operação dessas duas marcas – enquanto a Unilever ficou com os investimentos em pesquisa, inovação e marketing, a segunda assumiu a produção, venda e distribuição.

Diante de transformações tão aceleradas e substantivas no ambiente de negócios das empresas, a mudança organizacional torna-se um campo de estudos cada vez mais valorizado. Segundo Reis (2004, p. 39), fala-se em mudança radical (Bob Hinnings e Royston Grenwood,1988) transformação organizacional (Michael Tuhsmann e Elaine Romanelli,1994), mudança revolucionária (Connie J. G. Gersick, 1991), transformação corporativa (William G. Pettigrew, 1998). Mas também em revitalização corporativa, "transmutação disruptiva" e em "mudança metamórfica sustentável" (PASCALE; MILLEMANN; GIOJA, 2002, p. 61-63). Nesta perspectiva, segundo Genelot (2001, p. 220), não se trata apenas de organizações aprendizes, mas de organizações "organizantes", pois que continuamente ativas na produção de seu sentido, numa construção processual. "A empresa já não é mais uma estrutura e um estado definido, mas um projeto de transformação permanente".

Nesse sentido, segundo Gary Hammel, professor da London Business School e uma das maiores autoridades em gestão na atualidade, os modelos organizacionais tendem a ser, no futuro, cada vez mais adaptados às características próprias de cada empresa. Afinal, se construídos de forma participativa, em torno de visão, missão e valores compartilhados – em suma de uma identidade e cultura próprias –, os sistemas de gestão sob medida para cada organização tornam-se difíceis de copiar e passam a constituir o principal diferencial competitivo.

Em seu livro *O futuro da adiministração,* Hammel (2007) cita as empresas norte-americanas Whole Foods e Best Buy, respectivamente as mais lucrativas

operações de varejo de alimentos e de produtos eletrônicos dos Estados Unidos, como exemplos de modelos de gestão desenvolvidos internamente, em oposição aos preceitos tradicionais do *management*. Nessas companhias, a inovação não se limita aos produtos, mas à própria administração. Nesta perspectiva, a organização já não é concebida em função de um modelo ideal, mas contingente.

> O que se necessita é desenvolver processos de transformação permanente. As estruturas devem permanecer abertas e evolutivas, a serviço do projeto (visão) da empresa. Ela não é mais administrada pelas suas estruturas, mas pelo seu projeto, [por] seus objetivos (GENELOT, 2001, p. 229).

4. A VALORIZAÇÃO DOS INTANGÍVEIS

Atribuída a um ex-diretor jurídico da Coca Cola, Julius Lundsford Jr., e mencionada pelo ex-presidente da Phillips do Brasil, Marcos Magalhães, no prefácio do livro *Crise e oportunidade*, de Amália Sina (2005), uma citação evidencia a inédita valorização dos chamados ativos intangíveis na atual economia do conhecimento:

> Imagine todas as fábricas e estoques globais da Coca-Cola consumidos por incêndios da noite para o dia. Ainda assim, na manhã seguinte à catástrofe, nenhum banco se recusaria a colocar à disposição da empresa os fundos necessários para a reconstrução, aceitando como garantia apenas a boa-vontade (*good will*) inerente à marca.

Trata-se de uma valorização que se aplica tanto aos ativos da dimensão interna, já mencionados - como capital intelectual, patentes, capacidade de inovação e cultura corporativa – quanto àqueles que envolvem a dimensão externa, como relacionamento com os públicos estratégicos, reputação e marca, entre outros.

No que constitui mais uma mudança desafiante para as corporações, atualmente seu valor não é mais avaliado apenas pelo que consta dos balanços, que

relacionam ativos tradicionais como máquinas, estoques, edificações e performance financeira, por exemplo. Cada vez mais, a valoração de analistas e investidores considera o conjunto de ativos que os balanços não conseguem captar e exprimir, os intangíveis. “É neles que está o verdadeiro valor diferencial” (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 1). Isto se dá, entre outras razões, porque são esses atributos que permitem à empresa diferenciar-se em mercados altamente competitivos, de uma forma que não é facilmente imitável pelos concorrentes.

Uma das manifestações mais evidentes dessa tendência é a valorização sem precedentes das marcas corporativas. E um dos exemplos mais contundentes é justamente a Coca-Cola, a marca mais valiosa do mundo, avaliada em 67 bilhões de dólares, em 2007, segundo levantamento da consultoria inglesa Interbrand, sendo que 64% desse valor foram atribuídos a elementos intangíveis como reconhecimento da marca e reputação. A valorização dos ativos não-materiais da Coca-Cola se reflete também no seu valor total de mercado, calculado em 135 bilhões de dólares em meados de 2008 – o equivalente a 6,28 vezes o número expresso em seu balanço contábil –, segundo a consultoria de análise de investimentos Economática (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p.1).

Um dos marcos nessa mudança de perspectiva foi um estudo dos professores norte-americanos Thomas Peters e Robert Waterman, apresentado no livro *In search of excellence: lessons from America’s best-run companies* (1982)[4], considerado um divisor de águas na administração. Ao analisar 72 das mais importantes empresas norte-americanas, em busca dos fatores determinantes de seu sucesso, Peters e Waterman descobriram que se tratava, surpreendentemente, de um conjunto de fatores intangíveis até então negligenciados pelo mercado, entre os quais a identidade e a cultura organizacional. Sua conclusão foi que, na nova economia do conhecimento,

[4] Publicado em português com o título de *Vencendo a crise* (1986).

são essas as dimensões que permitem prognosticar o desempenho futuro das empresas.

Para uma das maiores autoridades em intangíveis, o professor Baruch Lev (apud DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 4), da Stern School of Business, de Nova York, é justamente essa característica de sinalizar "um direito a benefícios futuros" que define um ativo intangível. A partir dessa nova abordagem, a valoração das empresas, antes focada quase exclusivamente em indicadores quantitativos, começa a considerar atributos qualitativos e imateriais, o que dá origem a novas métricas de desempenho, como o *balanced scorecard* (BSC), proposto em 1990 pelos norte-americanos Robert Kaplan e David Norton (1990) e que foi adotado rapidamente pela maioria das corporações globais. A premissa do BSC é a de que a confiança exclusiva nos indicadores financeiros induz os gestores a decisões equivocadas de estratégia e negócios.

> As mensurações financeiras são indicadores defasados, concentram-se em resultados, nas consequências de ações passadas. A dependência única em relação aos indicadores financeiros promoveu comportamentos que sacrificavam a criação de valor de longo prazo pelo desempenho de curto prazo (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 13).

A abordagem do BSC propõe complementar essa mensuração tradicional com a de outros indicadores responsáveis pela geração de valor e capazes, segundo os autores, de sinalizar com mais precisão o desempenho futuro da organização: além das perspectivas financeiras, o relacionamento com clientes, os processos internos e o aprendizado organizacional.

> A prioridade no valor contábil, que enfatiza o passado, e não o futuro, e a ênfase em bens reais perdem cada vez mais espaço. Sim, o valor econômico de uma empresa é resultado da soma de seus ativos tangíveis e intangíveis, mas estes últimos têm crescido em importância e representatividade, a ponto de, em alguns setores,

representarem mais de 50% do valor das companhias (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 7).

Para fins de comparação, notam Kaplan e Norton (2006, p. 99) que, há cinquenta anos, mais de 95% dos valor das empresas, em média, eram atribuídos aos ativos tangíveis, contra apenas 5% ligados aos intangíveis. Outros estudos calculam que o conjunto total dos intangíveis já responde, atualmente, por quase 80% do valor das organizações. Também pesquisas da Brookings Institution, dos Estados Unidos, citadas por eles, confirmam essa desvalorização progressiva dos ativos tangíveis naquele país. Em 1982, eles representavam 62% do valor de mercado das empresas norte-americanas. Dez anos mais tarde, em 1992, o índice havia caído para 38%. E cálculos mais recentes estimam que, no final do século passado, o valor contábil dos ativos tangíveis correspondia a apenas 10% a 15% do total. Esses dados impõem uma revisão abrangente das teorias administrativas, já que "as oportunidades para criação de valor estão migrando da gestão de ativos tangíveis para a gestão de estratégias baseadas no conhecimento, que exploram os ativos intangíveis da organização" (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 12).

Não por acaso, os investimentos corporativos em intangíveis, como capital humano, marca e pesquisa, competem cada vez mais fortemente com aqueles direcionados para os ativos físicos. Para Jonathan Low e Pam Cohen Kalafut (apud BUENO, 2009, p. 371), o ponto de inflexão ocorreu em 1997, quando eles superaram, pela primeira vez, nos Estados Unidos, os investimentos nos tangíveis clássicos de propriedade, fábricas e equipamentos.

Um aspecto relevante desse novo contexto é que os ativos intangíveis dependem da percepção pública para realizar sua promessa de valor. Ou seja, eles têm que ser traduzidos de forma tangível para os públicos da organização e se expressam sobretudo na sua imagem e reputação. Enquanto a marca projeta a imagem e parte dos atributos intangíveis por meio da comunicação e do marketing, a

reputação incorpora a dimensão do comportamento e das ações. Em outras palavras, expressa a coerência entre o discurso comunicativo e o posicionamento mercadológico com o comportamento efetivo da corporação. Reputação, vale lembrar, deriva da expressão latina *putus*, pureza. “Significa manter a coerência de uma imagem, entre seus valores professados e praticados. Significa zelar para que esta pureza, esta coerência, seja percebida como tal” (ROSA, 2007, p. 67).

É compreensível, portanto que, na economia do conhecimento e da informação – e principalmente na nova sociedade de públicos conectados em rede –, marca e reputação se afirmem como pilares-chave da valoração das empresas. Com a rápida disseminação dos avanços tecnológicos, as empresas já não conseguem manter por muito tempo a vantagem competitiva propiciada por inovações. “O produto pode ser copiado pelo concorrente, a marca é única. O produto pode ficar ultrapassado rapidamente, a marca bem-sucedida é eterna“, segundo um ex-presidente do grupo de agências de propaganda inglês WPP, Stephen King (apud AAKER, 1998, p. 1). Ao mesmo tempo, os consumidores passaram a considerar a qualidade funcional do produto como um dado inerente, uma pré-condição de sua presença no mercado. E começaram a valorizar, em suas decisões de compra, outros significados agregados à marca, como os atributos estéticos, emocionais e os ligados à responsabilidade social e ambiental.

> O mundo está em trânsito de uma economia direcionada pela indústria, na qual as máquinas eram os heróis, para uma economia direcionada pela valorização das pessoas, que coloca o consumidor no comando. [...] Isto significa que entender as necessidades emocionais e as aspirações das pessoas é hoje, mais do que nunca, a chave para o sucesso [...]. Bem-vindos ao mundo do *emotional branding* (GOBÉ, 2001, p. XIII-XV).

São esses novos atributos imateriais que determinam o chamado *brand equity,* “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma

empresa e/ou seus consumidores" (AAKER, 1998, p.16). É em função dessas transformações que a construção e gestão de marcas, ou *branding*, se torna uma das dimensões-chave nas estratégias de comunicação e marketing, como analisaremos no capítulo 6. Como afirma Semprini (2006, p. 17), "em sua história centenária, a marca jamais conheceu um desenvolvimento e uma difusão tão importantes".

Essa ênfase na marca é tão acentuada que muitas empresas tradicionalmente manufatureiras estão optando por abandonar a atividade de produção e reduzir sua dependência dos ativos físicos, como fábricas e estoques, para se concentrar exclusivamente na administração dos aspectos intangíveis do negócio, como *design*, inovação, gestão da marca e do marketing. É o que Naomi Klein (apud DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 14), autora do livro *Sem logo* (2004b), chama de "o protótipo da marca liberta do produto".

A Sara Lee, empresa global de origem norte-americana voltada a produtos alimentícios e de cuidados corporais, foi uma das pioneiras nesse movimento, ao terceirizar, em 1977, todas as suas atividades de fabricação. Hoje, como informa a própria empresa em seu *site*, "nosso negócio são as marcas". Outro exemplo é a Nike, que também já não fabrica diretamente qualquer produto, dedicando-se exclusivamente ao *design* e à gestão internacional da marca e do marketing. Para Klein (2004b, p. 182-183), este é "o modelo da corporação oca ", em que "a propriedade intelectual é o que importa".

Uma das razões desse fenômeno é a transformação do próprio conceito de marca. Surgidas ainda na Idade Média para diferenciar produtos e garantir "a segurança do consumidor e a proteção legal do produtor "(AAKER, 1998, p. 7), as marcas ganharam recentemente um escopo muito mais amplo. Mais do que apenas expressar a chancela de um fabricante ou os atributos do produto, são agora percebidas como polissêmicas. Como explica Ruth P. Vásquez (2007, p.

203), “a identidade de marca de uma empresa envolve sua relação com seus públicos, sejam estes internos ou externos à organização, abrangendo diversas áreas como a financeira, institucional, política, entre outras”. Também Semprini (2006, p. 18-20) assinala essa evolução

> da marca moderna, industrial e fortemente ancorada no universo da produção e dos produtos, à marca pós-moderna, semiótica, baseada no universo dos serviços e cujo primeiro objetivo é propor um projeto de sentido, estabelecer uma relação, um contrato, fundados sobre uma cumplicidade partilhada.

Nesse contexto de valorização de atributos simbólicos, como veremos a seguir, também a reputação ganha relevância, por seu poder de prejudicar a marca institucional ou, ao contrário, provê-la de credibilidade junto aos públicos da organização e conferir legitimidade à sua atuação. O fato é que, embora marca e reputação ainda sejam geridas, na maioria das organizações, de forma isolada, com os departamentos de Relações Públicas ocupando-se da reputação, e os de Marketing focalizando a marca, trata-se, na verdade, de duas faces da mesma moeda – dois ativos imateriais interdependentes, da mesma forma que os públicos também já não podem ser considerados de forma estanque. Afinal, os consumidores, alvo do trabalho de promoção da marca, são também cidadãos ou públicos de interesse, foco das relações públicas, à medida que podem ter algum outro envolvimento financeiro ou pessoal com uma empresa, na condição de funcionários, acionistas, fornecedores ou membros de comunidades vizinhas às suas instalações.

Um bom exemplo dessa relação simbiótica entre reputação e marca é o McDonalds, uma marca associada, durante muitas décadas, à modernidade e à liberdade individual, por democratizar o acesso à alimentação fora de casa, ao reduzir seus custos pelo sistema de padronização de *fast-food*. Nos anos 1990, a disseminação da rede de lanchonetes pelo mundo, alcançando países outrora fechados ao exterior, como a China e a Rússia, por exemplo, foi

saudada como símbolo de abertura política e cultural desses países. O avanço do McDonald's era alardeado pela imprensa como se fosse uma cruzada ocidentalizante. Mais recentemente, contudo, a marca passou a enfrentar uma batalha diária contra seus detratores, cada vez mais atuantes.

Uma pesquisa feita no Google, em outubro de 2009, listou nada menos do que 62, 5 mil sites de comunidades de pessoas que "odeiam o McDonalds". O documentário Supersizeme, de 2003, em que o cineasta americano Morgan Spurlock retrata sua experiência de alimentar-se exclusivamente no McDonald's, durante um mês, e os efeitos nocivos dessa dieta, contribuiu para disseminar a mobilização contra a empresa. E mostrou até que ponto "a legitimidade cultural de uma marca pode ser disjunta, se não mesmo oposta, à sua força econômica e a seu desenvolvimento quantitativo" (SEMPRINI, 2006, p. 37).

Tudo isso sinaliza que as empresas estão se tornando, de fato, entidades cada vez menos econômicas, à medida que cresce seu protagonismo social e cultural, o que tem implicações fundamentais para sua comunicação, como veremos mais adiante. A valorização de intangíveis, como marcas e reputações, valoriza também, inevitavelmente, a comunicação corporativa, fundamental para que esses ativos sejam percebidos.

5. EMPRESA CIDADÃ, SUSTENTABILIDADE E TRANSPARÊNCIA

Questionado, em 1882, sobre o impacto negativo de uma de suas decisões na opinião pública, William Vanderbilt (apud TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 70-71), magnata das ferrovias nos Estados Unidos, reagiu com arrogância : "O público que se dane. Eu estou trabalhando para os meus acionistas.[...] Não me envolvo neste negócio pelo bem de ninguém, exceto o nosso. [...] Ferrovias não são administradas com base em sentimentos, e sim em princípios de negócios,

devem render". A frase pode soar absurda hoje, mas reflete a visão predominante sobre o papel das empresas na era industrial: organizações econômicas voltadas quase exclusivamente à geração de lucro para seus acionistas e livres para explorar os recursos humanos e naturais em favor de seus objetivos de negócios.

Ao longo da segunda metade do século XX, essa abordagem evoluiu para uma nova consciência, a de que as corporações não podem atuar alienadas do seu contexto social, cabendo-lhes cooperar com o Estado para suprir carências no seu entorno. As últimas duas décadas, contudo, trouxeram uma reviravolta ainda mais radical na relação entre as organizações e a sociedade. Agora, elas não têm apenas que se submeter ao escrutínio crescente e contínuo da opinião pública, de organizações não-governamentais (ONGs) e de agências nacionais e internacionais de regulamentação, ou destinar recursos para fundações humanitárias, como ocorria na segunda metade do século XX. Passam a ser percebidas como "corresponsáveis pela gestão social do território em que atuam" (PEREIRA et al. 2009, p. 294).

> Observa-se uma nova forma de articular a produção, na qual o encaminhamento das questões sociais que afetam um dado território produtivo passa a ser percebido como parte do processo de agregação de valor, articulando-se crescentemente e de modo estratégico, com o negócio das organizações (pelo menos naquelas de ponta), deixando para trás uma perspectiva assistencialista e compensatória. De fonte de despesa, o social se transforma, hoje, em uma oportunidade única de agregação de valor. É no interior desse processo que discursos como cidadania empresarial ou da responsabilidade social corporativa ganham espaço e legitimidade perante diferentes atores produtivos e seus grupos de interesse (PEREIRA et al., 2009, p. 297).

Até os anos 1930, a maioria das empresas operava de modo tão insular que não prestava contas sequer aos investidores, o que só mudou quando a legislação norte-americana tornou obrigatória a publicação de relatórios anuais com indicadores de desempenho. Hoje, numa perspectiva diametralmente

oposta, é como se as organizações tivessem que cortejar continuamente não apenas seus *stakeholders* – aqui definidos como "indivíduos e grupos que podem afetar as organizações ou serem afetados por elas" (FREEMAN, apud ALMEIDA, 2009, p. 216) –, mas também a opinião pública como um todo. Para assegurar seu direito de continuar a existir, elas dependem de um mandato, ou de uma licença social, a ser sucessivamente renovado e devem, por isso, evidenciar e atestar permanentemente sua contribuição à sociedade.

> Na atualidade [...] as políticas e ações empresariais precisam passar por processos de legitimação, produzidos por meio de processos participativos, os quais, necessariamente, devem envolver grande número de protagonistas. [...] Assim, é na sua comunicação e nos seus relacionamentos sociais que essas organizações têm os principais processos sociais que as legitimam e as consolidam diante da sociedade e dos mercados onde atuam (NASSAR, 2008b, p. 192).

Uma das razões dessa transformação tem a ver com a própria centralidade que adquirem as corporações globais, seu crescente poder de influência na vida das pessoas, na cultura e na gestão dos recursos naturais.

> Não somente a empresa se converteu em um ator social de pleno direito, exprimindo-se cada vez mais em público e agindo politicamente sobre o conjunto dos problemas da sociedade, mas também suas regras de funcionamento, sua escala de valores e suas maneiras de comunicar foram, progressivamente, impregnando todo o corpo social (MATTELART; MATTELART, 1999, p. 246-247).

Como Armand e Michelle Mattelart, vários autores sugerem que as organizações se tornaram protagonistas sociais, a ponto de rivalizarem, em poder e influência, com instituições basilares como a Igreja e o próprio Estado. O cientista político Robert Presthus (apud MORGAN, 2006, p. 116), por exemplo, sustenta que vivemos em uma "sociedade organizacional" já que, na maioria dos países, "grandes organizações são capazes de influenciar a maior parte do dia a dia das pessoas".

Parte dessa influência deve-se, certamente, ao crescente poder econômico das corporações transnacionais, o qual rivaliza com o de muitos estados nacionais. Em 2002, por exemplo, o faturamento do varejista Wal-Mart, de 220 bilhões de dólares, superou o PIB da Suécia (SEMPRINI, 2006, p. 18). Mas há que levar em conta, também, o que Torquato (2004, p. 26) chama de "poder expressivo", aquele que é alcançado e exercido por meio da comunicação. Foi por intermédio da comunicação e da propaganda que se intensificaram no século XX, que as organizações ocuparam o centro da arena comunicativa e passaram a moldar o universo simbólico da sociedade, caracterizando uma "onipresença da lógica de marca no espaço social" (SEMPRINI, 2006, p. 19).

Nesse sentido, as corporações disputam poder simbólico com instituições culturais como a escola e os meios de comunicação e acabam por tornar-se, elas mesmas, também uma forma de mídia,. Segundo Naomi Klein (apud LIMA, 2008, p. 118):

> As organizações, ao se tornarem mídia, contribuem para a conformação de um novo modo de estar no mundo e passam a ser vistas não apenas como sujeitos sociais que, como tais, constroem a vida em sociedade, mas como privilegiados agentes de significado..

Em decorrência, elas assumem "papel de destaque na sociedade contemporânea, instituindo-se como forças conformadoras de nossa cultura" (LIMA, 2008, p. 119). Também Roman (2009, p. 128) destaca "a importância e o significado que as organizações passam a ter na vida das pessoas na contemporaneidade":

> A energia humana envolvida no trabalho é hoje preponderantemente administrada por organizações estruturadas com o objetivo de obter resultados, financeiros ou não. As organizações com fins produtivos se consolidam hoje como um núcleo importante de realização da experiência humana, ocupando muitas das funções sociais outrora assumidas prioritariamente pela família, comunidade de base ou religião. As pessoas estão dedicando muito tempo de suas vidas ao trabalho ou a atividades relacionadas a ele, ganhando os relacionamentos profissionais cada vez mais importância na vida das pessoas.

Essa crescente relevância das organizações se manifesta tanto na dimensão dos indivíduos – para os quais constituem espaços de mediação e construção de subjetividades, como analisamos no capítulo 3 –, quanto na dimensão social mais ampla. Porem, à medida que acumulam poder, cresce também o escrutínio social, a crítica às suas práticas e o movimento em favor de maior regulamentação e transparência de suas atividades. “A sociedade civil, como conjunto de consumidores-cidadãos, gradativamente vem compreendendo seu novo papel diante dos dois setores sociais – o Estado e a iniciativa privada” (PEREIRA et al., 2009, p. 297).

Tapscott e Ticoll (2005, p. 89) afirmam que “as empresas hoje enfrentam forças que, na prática, desafiam seu próprio direito de existir – ou, no mínimo, seu direito de fazer negócios em um mercado especifico”. Já Semprini (2006, p. 39) menciona uma “crise de legitimidade das empresas”, atestada, entre outros estudos, por uma pesquisa do Instituto Eurobarômetro, que mede a confiança dos cidadãos da União Européia em onze instituições, em uma escala de 0 a 80. Em 2004, as empresas foram situadas em décimo lugar nesse índice de confiabilidade, à frente apenas dos partidos políticos, e atrás, nesta ordem, do exército, da polícia, da televisão, das organizações humanitárias, da justiça, da imprensa, da igreja, dos sindicatos e dos parlamentos.

Segundo Tapscott e Ticoll (2005, p. 8), uma das razões para esse questionamento crescente da legitimidade das empresas é a crescente pulverização do capital das empresas nas economias avançadas, que eles interpretam como uma “mudança estrutural do capitalismo”. Atualmente, a maioria dos norte-americanos – 95 milhões de pessoas ou metade dos lares do país – é acionista das grandes corporações, por meio de aplicações diretas em fundos de investimentos ou fundos mútuos de pensão, o que faz com que seus projetos de vida passem a depender do desempenho dessas organizações.

“Os fundos de aposentadoria e pensão detêm cerca de um quarto do valor total das ações nos Estados Unidos: são o maior bloco de acionistas individuais”.

Essa pulverização do capital resultou, entre outros desdobramentos, na exigência de adoção, por parte das companhias de capital aberto, de práticas de governança corporativa. Aos poucos, os mesmos padrões de comportamento corporativos vêm sendo cobrados, e adotados, também pelas empresas de capital fechado. O termo governança corporativa foi criado no início dos anos 1990, nas economias avançadas, com o objetivo de definir regras para conciliar a gestão dos interesses dos acionistas controladores, minoritários e administradores. Atualmente, segundo Sérgio Ludicibus, José Carlos Marion e Elias Pereira (apud CORRÊA, 2009, p. 333), em uma concepção ampliada, representa “um sistema que assegura aos proprietários e demais interessados uma gestão organizacional com equidade (*fairness*), transparência (*disclosure),* responsabilidade pelos resultados (*accountability)* e cumprimento das normas (*compliance*)”.

Em outras palavras, se até o começo do século XX as empresas não tinham obrigação de prestar contas nem mesmo aos seus acionistas minoritários, como mencionamos, agora devem dar publicidade total não apenas aos seus resultados financeiros, como também a todos os indicadores de governança, incluindo a responsabilidade social corporativa, que inclui o uso responsável dos recursos ambientais “Cada vez mais consumidores de todo o mundo estão punindo e recompensando empresas em função do desempenho social corporativo demonstrado por elas” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 170). A mesma cobrança, por sinal, ocorre no ambiente interno, por parte dos colaboradores. Pesquisa realizada em 2002 pela Environics International, que monitora a responsabilidade social corporativa nas empresas norte-americanas, indicou que 80% dos seus funcionários preferem trabalhar naquelas que são socialmente responsáveis, fator que aumenta sua motivação e lealdade.

A questão da sustentabilidade, em especial, tornou-se uma exigência na estratégia de negócios, já que, tanto ou mais do que os governos, as empresas veem-se no centro do debate sobre o uso responsável dos recursos naturais. Exige-se delas que levem em conta "o atendimento às necessidades da geração presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de atender às próprias necessidades" (TAPSCOTT;TICOLL,2005, p. 87). Segundo o novo conceito de sustentabilidade corporativa, a perspectiva sustentável torna-se condição de sustentabilidade da própria empresa. Ele tem como base o chamado *triple bottom line*, ou "tripé de base" – termo cunhado pelo cientista social inglês John Elkington e que considera, simultaneamente, tanto o resultado econômico-financeiro, quanto o social e o ambiental (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 11).

Segundo a ONG brasileira Instituto Akatu de Consumo Consciente, essa é uma mudança sem volta na relação entre as empresas e seus públicos: "Cada vez mais os consumidores terão uma postura mais consciente no que se refere a aber os impactos da cadeia produtiva daquilo que compram, buscando informações sobre este aspecto" (MATTAR, 2009, p.14).

Pesquisa mundial realizada em 2009 pelo Grupo Havas, com a participação de 24 mil pessoas, em catorze países, incluindo o Brasil, e intitulada "O futuro sustentável", confirma essa tendência em números. Para 23% dos entrevistados, a liderança na busca de soluções sustentáveis é responsabilidade das empresas e não dos governos; 90% dizem respeitar empresas compromissadas com o meio ambiente; 10% mostram-se dispostos a pagar mais por produtos sustentáveis; e 94% dizem recomendar esses produtos aos amigos.

Outra sondagem internacional, esta do Instituto Grail Research, com 250 consumidores, também em 2009, revelou, porém, um crescente ceticismo dos

consumidores em relação às organizações que alardeiam seu compromisso com a sustentabilidade por meio da propaganda (FURTADO; CASTELLÓN, 2009, p. 26). Ou seja, já não bastam iniciativas de marketing para afirmar o compromisso com as gerações futuras, como fazem muitas empresas, que recorrem unicamente a ações pontuais – como o plantio de árvores ou a reciclagem de materiais descartáveis, o que tem sido chamado, pejorativamente, de “marketing verde”. Mais informados e conscientes, os consumidores passam a exigir coerência entre o discurso e a prática em todas as dimensões da atuação corporativa.

Liderado por um contingente cada vez maior de ONGs atuantes tanto no âmbito nacional quanto internacional, o movimento ambientalista está obrigando muitas empresas a modificar não apenas suas práticas, mas as próprias estratégias de negócios. Recentemente, a companhia petrolífera inglesa British Petroleum, por exemplo, anunciou a meta de abandonar, em trinta anos a exploração de petróleo – até o presente centro do seu negócio – para se tornar produtora de energia, senso 50% dela provenientes de fontes renováveis.

Em outro exemplo expressivo, após uma campanha da ONG Greenpeace, a multinacional Kimberley-Clark, acusada de produzir lenços de papel com celulose extraída de arvores de florestas nativas, anunciou que passará a empregar na produção apenas madeira certificada e papel reciclado. Denunciada pela mesma entidade, sob a acusação de contribuir para a extinção do bacalhau, pela comercialização de grandes quantidades do peixe congelado, outra companhia global, a Unilever, terminou por firmar uma parceria com o Greenpeace para desenvolver projetos de pesca sustentável (LAVILLE, 2009, p. 19-23).

Também no Brasil, a pressão dos movimentos ambientalistas tem obrigado inúmeras companhias a rever seus processos e suas práticas. Em 2009, o

Greenpeace rastreou a cadeia produtiva da pecuária na Amazônia e descobriu que carne e couro originários de rebanhos criados em áreas desmatadas estavam sendo comercializados no País e no exterior. A denúncia, apresentada em um relatório intitulado *A farra do Boi*, levou grandes varejistas como Grupo Pão de Açúcar, Wal-Mart e Carrefour a comprometer-se publicamente a não mais comercializar carne de frigoríficos cuja cadeia de produção não seja certificada – ou seja, com garantia de utilização responsável dos recursos naturais ao longo de todo o processo. O Wal-Mart, empenhado em mudar sua imagem de empresa negligente com a responsabilidade social, foi ainda mais longe. Não apenas criou um índice de sustentabilidade dos produtos vendidos em suas lojas no Brasil, como está fiscalizando as práticas de seus fornecedores em vários países (MATTAR, 2009, p.14).

Essas mudanças parecem refletir a consciência de que o custo do investimento para adoção de boas práticas ambientais começa a se tornar menor do que os prejuízos à reputação advindos de uma má imagem no quesito da sustentabilidade. Segundo dados de 2005, citados por Wilson Bueno, (2009) as ações de empresas que integram o Sustainability Index da Bolsa de Nova York, indicador constituído apenas por empresas socialmente responsáveis, tiveram uma valorização de 186%, em um período de doze anos, contra 100% do índice Dow Jones, referente às ações em geral.

Bueno (2009, p. 371) faz referência ainda a estudo de Bruno Moreira Barbosa de Brito, do Instituto Coppead de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro, UFRJ, que pesquisou o desempenho das ações de empresas de capital aberto pertencentes a setores com elevado potencial de risco ambiental – como as dos mercados de petróleo e gás, papel e celulose, química, siderurgia e mineração. O estudo evidenciou que as ações dessas companhias perdiam valor nos períodos subsequentes à ocorrência de eventos com impactos negativos sobre o meio ambiente.

Mas uma das principais forças a impulsionar o controle social sobre o comportamento das empresas é, sem dúvida, a disseminação da comunicação interativa em rede, com o advento da web 2.0. “Antes dela, a reputação de um serviço ou produto era imposta por sistemas de autoridade”, diz Ronaldo Lemos (apud SEGALLA; MORAES; BARIFOUSE, 2008, p.98), coordenador do Centro de Tecnologia e Sociedade da Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro. “Agora esta autoridade se fragmentou entre milhões de usuários da internet.”

Isolados e dispersos até o advento das redes, investidores, consumidores e ativistas sociais agora se auto-organizam por meio da internet para levar o escrutínio sobre as empresas a níveis inéditos. Basta digitar uma palavra em um serviço de busca para encontrar um manancial de informações desabonadoras sobre uma empresa, seus produtos ou serviços. “As redes de *stakeholders* já existiam antes da internet. Mas sua velocidade de comunicação e, por conseguinte, sua eficiência eram limitadas. A internet superestimula as redes, permitindo que se transformem em forças poderosas, muitas vezes globais, em prol das mudanças”, segundo Tapscott e Ticoll (2005, p. 63). Para estes autores, “a transparência está sendo imposta às empresas quer elas gostem ou não. Nenhuma empresa pode proteger com segurança segredo algum, particularmente aqueles que irritam os *stakeholders*. Cada vez mais as empresas estão transparentes” (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 7).

Todas essas mudanças estão acarretando uma valorização sem precedentes da reputação corporativa. Um dos marcos nesse processo foi a série de escândalos que abalou os Estados Unidos, em 2001, quando se descobriu que empresas como Enron, WorldCom e Arthur Andersen recorriam a práticas de contabilidade pouco ortodoxas para acobertar seus prejuízos e ludibriar os investidores. A repercussão negativa destruiu completamente essas marcas, até então detentoras

de prestígio internacional, e acarretou o endurecimento das exigências legais de transparência, consolidadas, um ano depois, pelo Congresso norte-americano, na chamada Lei Sarbanes-Oxley, em referência aos senadores Paul Sarbanes e Michael Oxley, e cujas exigências estão sendo adotadas progressivamente no mundo todo. Mas a crise colocou em evidência, sobretudo, os altos custos da má reputação. Para se ter uma ideia, só a falência da Enron pulverizou 90 bilhões de dólares em valor de capitalização de mercado da empresa.

Como uma onda, os prejuízos acabaram por reverberar em toda a economia norte-americana, ao colocar em cheque a credibilidade das corporações em geral, tanto entre os investidores quanto entre os consumidores. Entre março e junho de 2002, no auge dessa crise de confiança, o índice Standard & Poor's 500, que monitora o desempenho das principais ações na Bolsa de Nova York, perdeu 28% de seu valor. O impacto revelou-se de tal magnitude que a Brookings Institution prognosticou, em decorrência, uma redução entre 20 bilhões e 50 bilhões de dólares no Produto Interno Bruto norte-americano. (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. 55). Em setembro de 2008, a reputação das corporações norte-americanas sofreu outro abalo considerável no contexto da crise financeira global, exigindo nova intervenção das agências reguladoras, endurecimento da legislação e uma atenção redobrada à questão da reputação corporativa.

Pelo lado inverso, pesquisas internacionais indicam que a reputação positiva das empresas se reflete em benefícios e vantagens competitivas, aos quais Rosa (2007, p. 68) se refere como "os cinco cês" da credibilidade. Para esse autor, uma reputação positiva possibilita: comprar em melhores condições; cobrar e contratar melhor; competir melhor; e pagar custos menores, já que empresas com bom crédito conseguem empréstimos a juros mais baixos do que os concorrentes com imagem comprometida.

> Preservar a reputação e esforçar-se duramente para que ela se mantenha acima de controvérsias e desgastes não é um capricho ou um modismo desses tempos politicamente corretos. Boa reputação é uma vantagem competitiva crucial (ROSA, 2007, p. 69).

Trata-se, também, de um valor mensurável. Um estudo da Universidade de Kansas, nos Estados Unidos, cruzou o valor de mercado das quinhentas maiores empresas norte-americanas listadas pela revista *Fortune,* entre 1983 e 1997, com a qualidade de sua reputação. A conclusão foi de que "cada ponto a mais na escala da reputação significava 500 milhões de dólares a mais no valor da empresa" (ROSA, 20007, p. 69). É certamente com esta ótica que o megainvestidor Warren Buffet (apud TAPSCOTT e TICOLL, 2005, p. 175), celebrado por sua presciência na avaliação de valor, coloca a reputação como prioridade absoluta em advertência aos executivos de suas empresas. "Se você perder dinheiro da empresa ao tomar más decisões, serei muito compreensivo; se perder a reputação dela, serei implacável".

Buffet demonstra estar alinhado com a visão de que "reputação é parte de um ciclo por meio do qual o valor financeiro pode ser criado ou destruído" (FOMBRUN; NIELSEN; TRAD, 2008, p. 75). Estudos da consultoria norte-americana Communications Consulting Worldwide, por exemplo, indicam que a reputação contribui, em média, com 27% do valor de mercado de uma empresa e causa reflexo de 5,7% no valor de suas ações (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 13). Por isso, para Fombrun, Nielsen e Trad (2007, p; 74), mais do que apenas prevenir e gerenciar crises, como determinavam as políticas de relações públicas do passado, tornou- se imperativo monitorar continuamente as sete dimensões que afetam a reputação da empresa: produtos e serviços; desempenho; inovação; clima organizacional; cidadania; liderança e governança. Afinal, qualquer problema em uma dessas vertentes, ainda que distante do foco central da organização, pode comprometer sua reputação institucional como um todo.

Veja-se o caso de três das maiores fabricantes globais de chocolate – Nestlé, Hershey e Cadbury. Em 1999, um documentário da rede de televisão inglesa British Broadcast Corporation (BBC) revelou que diversas plantações de cacau situadas na Costa do Marfim, na África, empregavam mão de obra escrava para produzir a matéria-prima empregada por essas empresas. Confrontadas por protestos, elas alegaram inicialmente que não tinham responsabilidade direta pelo problema, nem meios de fiscalizar seus fornecedores. Diante de pressões crescentes e ameaças de boicote por parte dos consumidores, contudo, acabaram por assumir o compromisso de exigir das autoridades locais o fim das práticas desumanas, assumindo a responsabilidade social por toda a sua cadeia de suprimentos, em escala global.

A fabricante de materiais esportivos Nike é outro caso emblemático de como a responsabilidade social das corporações hoje extrapola sua área estrita de atuação. Nos anos 1990, a empresa tornou-se objeto de protestos e boicotes no mundo todo, diante de denúncias de exploração de mão de obra infantil pelos fabricantes aos quais terceirizava sua produção na Ásia. As acusações repercutiram em mais de 1,5 mil artigos na imprensa e também na internet, fazendo com que as ações da Nike, que tinham um histórico de excelente desempenho na Bolsa de Nova York, perdessem mais da metade de seu valor durante o período. Empenhada em reverter esse quadro, a empresa adotou programas de responsabilidade social, mudou suas práticas e investiu fortemente em comunicação e relações públicas. Hoje segundo a consultoria Economática, seu valor de mercado, recuperado, supera em quatro vezes seu valor contábil. O r*anking* de 2007 da Interbrand avaliou a marca em 12 bilhões de dólares (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 12-14).

Esses exemplos sugerem que o processo de “subordinação das corporações” iniciado nos anos 1960, segundo a expressão de Bell, está evoluindo para uma redefinição completa da relação das organizações com a sociedade. Pereira et al.

(2009, p. 300) fazem referência a uma “requalificação da natureza do território produtivo”, como espaço de abrangência das redes de relacionamento de uma dada organização, nas suas dimensões física, política, social econômica e cultural.

> Ele é entendido agora não mais como um espaço livre de atuação privada, mas como dimensão pública, na qual a atuação legítima deve observar determinados valores éticos definidos historicamente, bem como atender a certos objetivos referentes às comunidades de interesse implicadas direta ou indiretamente no processo produtivo..

Também para Tapscott e Ticol (2005, p XI)l, as novas condições de transparência impostas por um mundo de pessoas e grupos conectados em rede, capazes de rápida mobilização por intermédio da comunicação *on-line*, provocarão uma transformação positiva no próprio significado das corporações. Elas as obrigarão, em última instância, a alinhar suas ações ao seu discurso e à ética.

> Em um mundo de comunicações instantâneas, os denunciadores, a mídia investigativa, os serviços de busca na internet, os cidadãos e as comunidades estão pondo as empresas constantemente sob o microscópio. As empresas não têm escolha senão repensar seus valores e comportamentos para melhor. Se for para ficar nu, é melhor ficar em forma! (TAPSCOTT; TICOLL, 2005, p. XI).

Também Bueno (202, p. 12-130 enfatiza a importância crescente da coerência entre a comunicação e o comportamento da organização:

> A empresa ou entidade deve refletir, em sua comunicação, aquilo que ela realmente é, fugindo da tentação equivocada de se posicionar como aquilo que gostaria de ser. [...] Na sociedade da informação não se pode escamotear a verdade, sob pena de comprometer definitivamente a imagem.

6. O CONSUMIDOR NO PODER E A CRISE DO MARKETING

Em outubro de 2008, a centenária Johnson & Johnson, uma das marcas mais prestigiadas do mundo, conheceu o poder do novo consumidor conectado em

rede. Para promover um de seus analgésicos, Motrin, recomendado, entre outros males, para dores de coluna, a empresa lançou uma campanha publicitária que desaconselhava as mães a carregarem seus bebês em suportes atados ao corpo. O comercial recorria a um tom jocoso contra um dos argumentos mais comuns em favor dessa prática, o de que ela reforça os laços afetivos entre as mães e seus filhos, e sugeria que estas deveriam priorizar seu conforto pessoal. O resultado foi uma rebelião contra a empresa, que se alastrou em poucos dias pelas redes sociais, à medida que um número crescente de mães se unia aos protestos, o que acabou por obrigar a Johnson & Johnson a retirar o comercial do ar e desculpar-se publicamente. Mas o prejuízo à imagem e à reputação da empresa ainda perdura. Um ano depois, em 2009, uma pesquisa sobre "Motrin Moms" no serviço de buscas Google, disponibilizava mais de 7 mil *links* para quem quiser se informar sobre o caso.

Outro exemplo de como o novo ambiente de comunicação digital está reconfigurando as relações de marcas e empresas com seus públicos – e aumentando os riscos à reputação – ocorreu com a companhia de aviação norte-americana United Airlines, em junho de 2009. Ao receber seu violão danificado, após um voo de rotina em que despachara o instrumento como bagagem, o músico canadense Dave Carrol não conseguiu que a empresa assumisse a responsabilidade pelo prejuízo. Até alguns anos atrás, como qualquer consumidor lesado, ela teria que se confrontar com a própria impotência, ou buscar reparação nos tribunais. Agora, porém, existe uma nova arena de comunicação digital, em que a voz de qualquer indivíduo vale tanto quanto a de uma megacorporação. Carrol destilou sua revolta em um clipe musical intitulado "United quebra violões" e o postou na rede de vídeos YouTube. Em poucos dias, conseguiu uma audiência de mais de 4 milhões de acessos, que repercutiu na mídia tradicional, e terminou forçando a United a voltar atrás e oferecer-lhe uma indenização.

Outro caso expressivo foi o de uma enfermeira norte-americana que, em 2007, após duas horas esperando para ser atendida pela empresa de telecomunicações Comcast, reagiu destruindo um teclado e um telefone na área de atendimento ao consumidor da empresa. Embora tenha sido presa no ato, ela foi tratada como heroína pela mídia, em função da imagem já negativa da Comcast no mercado. A história ajudou a dar mais visibilidade a um popular *blog* contra a empresa mantido pelo influente editor da revista *Advertising Age*, Bob Garfield, com o sugestivo nome ComcastMustDie.com (Comcast deve morrer). No Brasil, a mesma tendência se manifesta: a cada mês, mais de 30 mil pessoas visitam o *site* www.tadificil.com.br para ler ou publicar críticas a empresas e marcas.

O que esses episódios evidenciam é que a internet não constitui apenas mais um canal de comunicação ou uma mídia – como foi interpretado por muitos gestores de marcas nos seus primórdios –, mas introduz uma nova lógica no mercado. Se, num passado recente, especialistas diziam que um consumidor insatisfeito compartilhava suas críticas com dez ou quinze pessoas, hoje uma experiência negativa repercute de forma viral e em tempo real, podendo atingir milhares ou até milhões de consumidores.

Além disso, o consumidor, antes tratado com um *target* – um alvo impotente das estratégias e táticas mercadológicas – já não está relegado ao papel de ponto final da cadeia de produção, restando-lhe aceitar passivamente o que a indústria decide produzir. Empoderado pelo acesso quase irrestrito à informação e pelas tecnologias de compartilhamento, ele agora ocupa o centro do mercado: exige participar não só da concepção do produto ou serviço, segundo o conceito de prosumidor de Toffler, mas também da sua comunicação.

> O que está em curso é uma troca de poder inédita na história do capitalismo. Desde a era industrial, e durante todo o século XX, apenas as companhias detinham os recursos necessários para criar e disseminar o discurso sobre suas marcas.[...] Com a

> popularização da televisão, na década de 50 do século passado, e a disseminação da mídia de massa, a propaganda passou a exercer um papel onipresente. Tudo o que se sabia sobre uma marca emanava, em última instância, da empresa que a detinha. O advento da web 2.0 inverteu essa lógica (SEGALLA; MORAES; BARIFOUSE, 2007, p. 98).

Trata-se de uma guinada de 360 graus em relação ao padrão consagrado na era industrial, produzindo o que Regis McKenna (2002, p. 19) qualifica como uma reinvenção do marketing, o "terceiro renascimento" da disciplina. "O marketing, assim como o conhecemos, está desaparecendo". O marketing a que se refere McKenna é uma invenção do século XX e, sobretudo, do período de expansão econômica após a Segunda Guerra Mundial, quando as indústrias produziam volumes crescentes de "produtos padronizados em massa", para atender a uma demanda também crescente de " consumidores igualmente padronizados e não diferenciados" (SCHULTZ, 1994, p.5).

Ao longo das décadas de 1950 e 1960, este contexto deu origem à primeira revolução do marketing, impulsionado e sustentado pela propaganda nos meios de massa e levando ao chamado marketing de massa. O foco das empresas era a produção e o produto, como exemplificado na célebre frase de Henry Ford sobre a liberdade dos compradores do seu modelo T de automóvel de escolher qualquer cor, desde que fosse o preto. Marco dessa fase do marketing centrado na produção é o conceito dos quatro pês, formulado por Jerome McCarthy, no início da década de 1960, para caracterizar o que então constituía o *mix* ou composto de marketing: *product (*produto*), Price (*preço*), Placement (*praças de venda*) e promotion* (promoção). Note-se que o consumidor não é sequer mencionado entre as variáveis dos quatro pês, num modelo em que a propaganda predominava de forma absoluta. Afinal, como afirma Schultz (2003, p. 10), "o marketing não foi inventado para o benefício de consumidores e clientes, dos compradores em geral. Pelo contrário, foi inventado para o benefício dos vendedores".

Um exemplo da negligência das empresas em considerar os interesses dos consumidores, na era da massa, foi a tardia introdução das picapes no mercado pela indústria automobilística. Tapscottt e Ticoll (2005, p. 162) observam que os fabricantes levaram mais de uma década para começar a produzir esse modelo, embora os fazendeiros já viessem há anos arrancando os bancos traseiros de seus veículos para criar espaço para produtos e ferramentas. Outro caso ilustrativo é o das *mountain bikes*, bicicletas específicas para a prática do ciclismo nas montanhas. As comunidades de adeptos norte-americanos desse esporte que providenciavam a adaptação de suas bicicletas por conta própria chegaram a reunir mais de 1 milhão de pessoas, antes que a indústria se desse conta da existência da demanda e introduzisse a nova categoria, na década de 1980. Atualmente, as *mountain bikes* representam 65% do mercado de bicicletas nos Estados Unidos e um negócio de 60 bilhões de dólares.

O modelo de empresa e de marketing focado na produção começa a se mostrar defasado a partir da década de 1970, quando os ganhos de produtividade, logística e transporte permitiram aumentar a produção de bens em ritmo muito mais rápido do que a capacidade dos mercados de absorvê-los. Paralelamente, a aceleração da inovação tecnológica e a globalização dos mercados exacerbaram de forma inédita a competição. Já atendidos em suas necessidades básicas, os consumidores nas economias avançadas passaram a exigir produtos diferenciados e um ritmo maior de inovação e personalização, provocando a desmassificação e segmentação dos mercados. O poder começa a migrar dos produtores para os consumidores, obrigando o marketing a um segundo renascimento, agora focado no cliente. Se os consumidores do início do século XX não tinham escolha além do Ford T preto, agora a multiplicidade de variedades e marcas para qualquer produto – de desodorantes a telefones celulares, por exemplo – pode tornar as decisões de compra atordoantes.

Esse movimento progressivo de migração do poder para o consumidor se acentua a partir da década de 1990, com a revolução da tecnologias de comunicação, levando um dos principais teóricos da disciplina a prever, na virada do século: “Na próxima década, o marketing sofrerá uma reengenharia completa”. (KOTLER, 1999, p. 99). Para C. K. Prahalad (2004, p. 16), indiano radicado nos Estados Unidos e um dos mais respeitados teóricos do marketing na atualidade “a mudança mais básica decorreu da transformação do papel do consumidor: de isolado para conectado, de desinformado para informado, de passivo para ativo”. Com a internet, a desintermediação e a pulverização das audiências, os ercados de massa vão dando lugar, cada vez, mais aos mercados de nicho, à personalização e ao chamado “marketing um-a-um”, já que a tecnologia permite adequar produtos e mensagens para cada consumidor. É o que alguns chamam de “mercados reversos” – aqueles “nos quais o poder se desloca para os compradores” (STEWART, 2002, p. 95).

Em uma perspectiva extrema, essa tendência à personalização estaria configurando o que o norte-americano Chris Anderson (2007, p. 2) denomina “economia da cauda longa”, em referência ao fato de que, com o advento do comércio eletrônico, a receita conjunta de diversos produtos de nicho, com baixo volume de vendas, pode tornar-se equivalente – e tão atraente para as empresas – quanto a receita total de poucos produtos de grande sucesso.Se os mercados e as mídias de massa se sustentaram com base em alguns produtos de grande sucesso – sejam programas de televisão, músicas ou bens de consumo –,na economia digital os consumidores já não se movem como manadas, em uma única direção. “Eles agora se dispersam ao sabor dos ventos, à medida que o mercado se fragmenta em inúmeros nichos”. Cai por terra uma regra consagrada dos mercados de massa – a regra dos 80/20, ou regra de Pareto, em referência ao seu criador, o economista italiano Vilfredo Pareto –, segundo a qual, em quase todos os segmentos de mercado, 20% dos produtos respondem por 80% das vendas e, geralmente, por 100% dos lucros.

Nos novos “mercados de escolhas infinitas” descritos por Anderson, passaria a vigir sua teoria da cauda longa, termo que se refere ao desenho das curvas de vendas nos mercados ultrassegmentados da atualidade:

> Nossa cultura e nossa economia estão cada vez mais se afastando do foco em alguns *hits* relativamente pouco numerosos (produtos e mercados de tendência dominante), no topo da curva da demanda, e avançando em direção a uma grande quantidade de nichos na parte inferior ou na cauda da curva da demanda. Numa era sem as limitações do espaço físico nas prateleiras e de outros pontos de estrangulamento da distribuição, bens e serviços com alvos estreitos podem ser tão atraentes, em termos econômicos, quanto os destinados ao grande público (ANDERSON, 2007, p. 51).

Além de maior poder de escolha, a revolução tecnológica se traduz também, para os consumidores, em formas de participação sem precedentes na própria concepção e comunicação dos produtos, o que acaba por impor uma revisão radical não apenas do marketing, mas das organizações como um todo, segundo Prahalad (2004, p. 19):

> As empresas não podem mais agir com autonomia, projetando produtos, desenvolvendo processos de produção, elaborando mensagens de marketing e controlando canais, com pouca ou nenhuma interferência dos consumidores. Estes agora querem influenciar todos os componentes do sistema de negócios. Armados com novas ferramentas e insatisfeitos com as escolhas disponíveis, os consumidores fazem questão de interagir com as empresas e assim cocriar valor. A interação como base para a cocriação é o fulcro da nossa realidade emergente.
>
> .

Esse novo mundo do prosumerismo, antecipado por Toffler, e da cocriação de valor, analisada por Prahalad, desafia a maioria dos pressupostos tradicionais da administração e do marketing – entre os quais a ideia de que qualquer empresa pode criar valor unilateralmente.

> Para a maioria das empresas, a sobrevivência [agora] passa pela pesquisa permanente de novas aberturas comerciais que levam à definição de uma gama de produtos sempre mais ampla e diferenciada. A inovação não é mais subordinada somente à racionalização do trabalho, mas também aos imperativos comerciais. Parece então que a mercadoria pós-industrial é o resultado de um processo de criação que envolve tanto o produtor quanto o consumidor (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 44).

Um exemplo dessa tendência à cocriação ocorreu com a Lego, fabricante de brinquedos de montagem de módulos e *softwares* para a construção de robôs por amadores, na linha de produtos com a marca Mindstorms. Ao descobrir que os consumidores estavam fazendo uma engenharia reversa – reprogramando os *softwares* para ampliar o espectro de combinações possíveis fora do padrão programado pela empresa – a Lego ameaçou processá-los por desrespeito ao direito de patente. A atitude gerou tamanha rebelião entre as comunidades de aficionados, organizados em redes sociais, que a empresa voltou atrás e decidiu abrir o código dos programas para trabalhar em cooperação com os consumidores. A iniciativa possibilitou a livre multiplicação da quantidade de aplicativos disponíveis, aumentando significativamente o valor do produto e da marca. Segundo o vice-presidente da empresa, Mads Niper (apud TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 164-165), criou-se “um paradigma de negócios totalmente diferente”.

Essas metamorfoses do ambiente mercadológico valorizam a comunicação de marketing, já que “a ativação, seja da cooperação produtiva, seja da relação social com o consumidor, é materializada dentro e através do processo comunicativo” (LAZZARATO; NEGRI, 2001, p. 45). Mas também complexificam todos os processos e obrigam à revisão dos velhos paradigmas. Na era do marketing de massa, fortemente ancorado na propaganda e nas mídias massivas, os serviços de atendimento ao consumidor eram praticamente o único canal para ouvir os consumidores.Já no novo sistema comunicativo, com

a multiplicação de mídias e a interatividade das redes sociais, é preciso interagir com os consumidores o tempo todo, e em todos os pontos de contato, o que está obrigando o marketing e a comunicação mercadológica a se reinventarem, como analisaremos no próximo capítulo.

Ainda não está claro como essas novas realidades configurarão o marketing do futuro. Mas tudo indica que ele se apoiará cada vez mais fortemente nas tecnologias da informação e comunicação. Terá também uma dimensão mais estratégica, visando não apenas a resultados de vendas imediatos, mas à geração de valor sustentável para as empresas e suas marcas. Para isso, seu foco deverá expandir-se além das transações pontuais com clientes e consumidores, para a fidelização e a construção de relacionamentos. Para McKenna (2002, p. 20), a tecnologia será o principal "catalizador de mudanças "neste terceiro "renascimento do marketing". Nele as funções tradicionais do marketing desaparecerão "em uma rede de relacionamentos e responsabilidades através de toda a cadeia de valor – clientes, empresas e parceiros de negócios".

Capítulo 5

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MUTAÇÃO

Não há modelos prontos e acabados.
Há a história e a experiência do passado
para nos ensinar a trilhar novos caminhos.

Rosely Fígaro (2008, p.147)

Capítulo 5

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MUTAÇÃO

Ao longo dos capítulos anteriores, buscamos descrever como as múltiplas mutações em curso na sociedade contemporânea, na economia e no sistema comunicativo, se interconectam, potencializam e complexificam em seu impacto sobre as organizações corporativas, a ponto de sugerir mudanças no próprio conceito de corporação. Neste capítulo, nosso objetivo será tentar mapear os principais desdobramentos dessas metamorfoses na comunicação organizacional e o modo como elas afetam as suas três modalidades – institucional, mercadológica e interna. O nosso pressuposto é que os modelos tradicionais consagrados na era industrial se mostram inadequados para dar conta de novas realidades e mediações, gerando tensões e contradições. No novo ambiente da sociedade atomizada, plural e fragmentada, pautado por novas lógicas e novos valores, o desafio de construir identidade, cultura, imagem e valor de mercado ganha novos contornos. Mais do que como estruturas rígidas e autocentradas, as organizações agora devem ser vislumbradas como "uma interação complexa entre pessoas, culturas, o mercado e a própria sociedade". (BUENO, 2000, p. 21).

Mudam também, em decorrência, as estratégias, as práticas e o próprio pensamento comunicacional, sugerindo a emergência de um novo paradigma. A organização autocentrada do passado, habituada ao monólogo, terá que desenvolver novas competências comunicacionais voltadas para a construção e gestão de relacionamentos. "Hoje a empresa é um nó de uma grande rede e deve construir sua imagem através do diálogo, porque a identidade já não é

uma projeção da sala de comunicação corporativa" (NASSAR, apud BECK, 2008, p. 14). Mostra-se anacrônico, também, o pensamento dominante, que separava de forma estanque as três modalidades da comunicação – institucional, interna e mercadológica – e a comunicação corporativa do marketing e das relações públicas. Em seu lugar, cresce a consciência de que será preciso evoluir, como analisaremos a seguir, para uma concepção de comunicação integrada, que assegure coerência e integridade nos processos comunicativos, tanto internos, quanto externos, independentemente de quais sejam os meios e os locais de interação com os públicos. Uma comunicação que seja, sobretudo, mais plural, inclusiva e multidisciplinar.

1. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A crescente interdependência entre as empresas e seu ecossistema está tornando mais evidente o caráter estratégico da comunicação. Como assinala Bueno (2009, p. 375), ela passa a ter "papel fundamental tanto na busca de eficácia na interação com os públicos de interesse (*stakeholders*) quanto no desenvolvimento de planos e ações que imprimam vantagem competitiva às organizações". Nesta perspectiva, a comunicação tem o potencial de tornar-se instrumento e também processo de inteligência, uma fonte de geração de valor e vantagem competitiva. Afinal, por perpassar todas as dimensões da organização – a humana, a econômica, a mercadológica, a cultural e a social –, a comunicação torna-se inextrincavelmente vinculada, quer se admita ou não, ao desempenho corporativo como um todo.

É a comunicação, afinal, que viabiliza a interpretação das constantes mudanças do meio e a a articulação de uma reação ordenada; que permite conciliar as diferentes lógicas conflitantes no dia a dia da empresa; que

favorece a geração e disseminação de conhecimento; além de ser imprescindível à construção de sentido, a própria razão da existência da organização. “Para operar de forma harmônica, os membros de uma empresa devem acordar objetivos comuns (a missão e visão coletivas) e realidades comuns (a leitura da situação). Essa realidade comum se constrói mediante o processo de comunicação” (KOFFMAN, 2002, p. 50).

É por isso que, segundo Bueno (apud CORRÊA, 2009, p. 50), a comunicação se afirma como competência crítica para as organizações do século XXI.

> A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma entidade lança mão para fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com as comunidades.

A pesquisa “Comunicação corporativa nas organizações”, realizada em 2008, pelo Databerje, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, (Aberje) com 164 empresas, registra essa mudança. Para 59,6% dos entrevistados, a área de comunicação corporativa já é percebida como estratégica e em 62% das empresas o responsável pela comunicação tem *status* de diretoria ou gerência. Embora os investimentos em comunicação mercadológica ainda superem os destinados à comunicação corporativa em 41% das empresas consultadas, 85,9% dos entrevistados concordam com a afirmação de que as empresas estão aplicando mais recursos no setor. Para 64,9% deles, a tendência é que esses investimentos se ampliem nos próximos anos.

Mas a realização desse potencial requer, como acentuamos, uma transformação importante na forma como a comunicação tem sido concebida e gerida nas organizações. É preciso evoluir do nível tático, que prioriza os

canais de divulgação e campanhas pontuais, para a dimensão estratégica, que alinha a comunicação aos macro-objetivos das organizações. Isto pressupõe migrar do padrão de emissão de mensagens para o de articulador de interesses, o que não é possível sem a instância do planejamento integrado. “Mais do que nunca, as organizações precisam planejar estrategicamente sua comunicação, para realizar efetivos relacionamentos”, escreve Kunsch (2003, p. 23) Se antes cuidavam exclusivamente de seus próprios interesses, agora “devem ter entre seus objetivos de comunicação o de buscar o equilíbrio entre os seus interesses e os dos públicos a elas vinculados”.

O reconhecimento do caráter estratégico da comunicação implica que o escopo de suas responsabilidades se amplia substantivamente. Assume-se que ela tem uma contribuição decisiva a dar em todas as frentes de atuação da organização, tanto internas quanto externas. Cabe-lhe apoiar os esforços para atrair, desenvolver e reter os melhores “trabalhadores do conhecimento”; contribuir para o aumento da eficácia e da competitividade organizacionais; alinhar as equipes à visão estratégica; gerar e disseminar conhecimento; assegurar legitimidade social; favorecer a inovação para conquistar e manter consumidores; valorizar a marca e a reputação; e construir relacionamentos duradouros com todos os públicos. Em suma, suportar a gestão dos ativos tangíveis e intangíveis para assegurar o melhor desempenho, tanto no campo operacional quanto no da responsabilidade social corporativa. Trata-se, enfim, de uma tarefa hercúlea. E é em função dela que a comunicação organizacional entra também em mutação e “assume o desafio de reciclar-se para a função de conferir sentido às ações organizacionais” (TORRES JUNIOR, 2009, p. 55).

Nas organizações deste início do século XXI, em trânsito da era industrial para a era da rede, estaria emergindo um novo paradigma comunicacional? E quais seriam as variáveis desse modelo ainda emergente? As informações da pesquisa teórica, apresentadas ao longo do trabalho, destacam cinco

dimensões-chave que parecem estar no primeiro plano das mudanças. Uma delas é a interatividade, inerente à comunicação digital, que, como analisamos no capítulo 4, inverteu a lógica da comunicação de massa, do emissor para o receptor, criando uma relação comunicacional mais simétrica, tanto no âmbito social quanto no da comunicação organizacional. Outro vetor crítico, como já mencionamos, é o desafio da integração. Ao multiplicar as mídias e os canais de contato com os diversos públicos, a revolução digital criou um ambiente comunicacional fragmentado e dispersivo, no qual o discurso e a imagem da organização correm o risco de também se fragmentar. Para manter a consistência e a coerência, será preciso alinhar todas as iniciativas de comunicação e relacionamento com os vários públicos, internos e externos, em todos os pontos de contato, ou seja, adotar um pensamento multidisciplinar e a filosofia da comunicação integrada.

É nesse contexto que a gestão da marca, ou *branding*, ganha também relevância, pelas razões que alinhamos no capítulo 4. Com a democratização do acesso à informação, a consagração do caráter social da organização e do imperativo da sustentabilidade, os consumidores e outros públicos de interesse querem conhecer a empresa que existe por trás dos produtos e serviços que adquirem. Quais os seus valores? Sua história? Como ela se comporta em relação aos empregados, aos fornecedores, ao meio ambiente e às comunidades nas quais atua? As marcas, sejam mercadológicas ou institucionais, passam a desempenhar, nesse sentido, o papel de chancela. Cabe-lhes atestar a idoneidade da organização e destacar seus diferenciais, sua visão de mundo, sua promessa de valor. E isto se realiza tanto no nível do discurso racional quanto do simbólico e, sobretudo, por meio do comportamento da empresa e da marca, das experiências que propiciam.

No vértice de todas essas transformações da comunicação organizacional, como também da social, está o fator tecnologia. Na visão de alguns, não se trataria de uma dimensão-chave, já que as técnicas seriam apenas

ferramentas, meios para se realizar a comunicação. Porém, como buscamos demonstrar no capítulo 1, com base no pensamento de autores como Muniz Sodré, Lúcia Santaella, Elizabeth Saad Corrêa, Massimo Di Felice e Paula Sibília, a tecnologia já não é apenas a máquina, algo externo a nós e à nossa comunicação. Com a revolução digital, ela se hibridiza com o humano, gerando novas lógicas e dinâmicas tanto comunicacionais quanto mercadológicas e organizacionais. Acreditamos, com Corrêa (2005, p. 100), que "a relação indissolúvel entre comunicação e tecnologia coloca o comunicador contemporâneo em um constante exercício de correlação entre a ciência das TICs e a arte de comunicar". Nesse sentido, o papel da tecnologia já não está limitado, como pretendem certas visões, ao de meio ou suporte. Ela muda a própria natureza dos processos comunicativos, seja no âmbito institucional, interno ou mercadológico, seja no marketing e nas relações públicas, como procuraremos demonstrar adiante. E contribui para colocar a comunicação no centro da vida organizacional. Como sintetiza Corrêa (2009, p. 319), "a comunicação organizacional fica potencializada pelas tecnologias digitais, assumindo um importante papel estratégico de integração de discursos e de complexificação dos processos".

Outro parâmetro influente no novo paradigma é a avaliação e mensuração de resultados. Enquanto a comunicação mercadológica, especialmente a propaganda, detém, há tempos, instrumentos e técnicas para aferir a relação custo-benefício de seus investimentos, a comunicação institucional sempre foi administrada mais como uma arte do que uma ciência. Ou seja, foi norteada muito mais pela visão e intuição dos profissionais do que em dados objetivos apurados pelo monitoramento dos processos. Porém, à medida que cresce a importância da comunicação, aumenta também a pressão para avaliação da sua eficácia e registram-se avanços significativos, tanto no âmbito da academia quanto no do mercado, para desenvolver metodologias eficazes. São várias as metodologias já desenvolvidas nesse novo subcampo da disciplina e cresce a conscientização e formação dos profissionais para sua adoção sistemática. A

mensuração do chamado *return on investments* (ROI) torna-se um pressuposto no planejamento da comunicação corporativa.

Uma das dificuldades frequentes é o estabelecimento de objetivos específicos em cada empresa e programa, em função dos quais as metodologias de mensuração devem propiciar modelos sob medida. Outro obstáculo é criar consenso sobre os indicadores de desempenho a serem medidos, não apenas nas campanhas específicas, mas no planejamento integrado como um todo. A avaliação deve ser definida, afinal, de forma abrangente, como no conceito proposto por Galerani (2005, p 152), para quem ela é uma "função que tem caráter permanente, iniciando-se no planejamento e desenvolvendo-se no acompanhamento das ações em execução, com propostas para as correções necessárias e procedimentos para verificar os resultados almejados". Em outras palavras, não se trata apenas de justificar o investimento feito, o que é em si importante para assegurar que o orçamento da área de comunicação organizacional contemple os recursos necessários para cumprir todos os seus múltiplos objetivos. É necessário, também, agregar inteligência ao processo comunicacional, criando um sistema de retroalimentação, que permita o aprimoramento contínuo do modelo.

Nesta perspectiva, as tecnologias digitais representam tanto uma pressão por mudança quanto um elemento facilitador. Nas mídias digitais, é muito mais fácil medir a eficácia da interação realizada e conhecer o retorno dos usuários, já que elas incorporam automaticamente o registro de todas as ações realizadas – cada clique dado, cada *download* ou publicação de vídeo feita, seja em redes sociais, *blogs*, intranets ou *wikis* corporativos. E isto pode ser conseguido basicamente com ferramentas gratuitas, disponíveis para acesso na própria rede, como Webtrends, Webanalytics e Googleanalytics, por exemplo. É esse mesmo padrão que começa a ser exigido, agora, em todas as formas de comunicação, independentemente dos meios e dos públicos envolvidos.

2. COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL: DOS PÚBLICOS PARA AS REDES

Tradicionalmente relegada ao segundo plano no composto de comunicação corporativa, a comunicação institucional vem ganhando nova relevância na sociedade e na economia em rede. Se a empresa já não é percebida apenas como entidade econômica, mas como ator social pleno, ela já não pode, também, limitar-se à comunicação de marketing para divulgar seus produtos e serviços, conforme as práticas do século XX. Precisa se assumir, e se comunicar, como sujeito institucional, diante de seus públicos, a opinião pública e a sociedade, devendo atuar prioritariamente no campo estratégico de sua imagem, sua reputação e sua marca institucionais.

Essa migração do foco no *branding* de produtos para o chamado "*branding* guarda-chuva", que incorpora as dimensões institucionais na própria comunicação mercadológica, pode ser constatada, por exemplo, nas mudanças registradas, na última década, por duas das gigantes globais do mercado de produtos alimentícios, a Nestlé e a Unilever, que passaram suas marcas institucionais para o primeiro plano da comunicação. A Unilever, até recentemente menos conhecida do que as centenas de marcas e produtos de várias categorias que produz e comercializa em escala mundial, redesenhou, na última década, sua logomarca institucional, para associá-la a atributos mais valorizados na sociedade contemporânea, como saúde, vitalidade e bem-estar. No lugar do *design* racional e lógico, uma versão quase literal do U de Unilever, adotou-se um estilo gráfico mais sensorial e decorativo, que traduz um posicionamento mais humanístico, em linha com o chamado "*branding* emocional" (GOBÉ, 2001) e que ganhou destaque nas embalagens de todas as linhas de produtos.

A premissa é que, ao tangibilizar os valores, a imagem e a reputação da organização, a marca institucional contribui para conferir maior valor e

credibilidade às marcas mercadológicas. Como explicou, na época, o então presidente da empresa, Niall Fitzgerald (apud GOBÉ, 2007, p. 92),

> o mundo em que operamos está em mudança. Os consumidores exigem mais e mais das empresas por trás das marcas e crescentemente trazem seus pontos de vista como cidadãos ao processo de decisão de compra. Eles querem marcas nas quais podem confiar.

No Brasil, em especial, a Unilever fez investimentos significativos para promover o novo posicionamento, segundo informações de Luiz Carlos Dutra, vice-presidente de Assuntos Corporativos para Brasil e América Latina, durante o Encontro Nacional de Anunciantes, ocorrido em São Paulo, em setembro de 2009, promovido pela Associação Brasileira de Anunciantes (ABA). Destacou Dutra (2009):

> De 2001 a 2004, desenvolvemos uma grande reestruturação. Nesse período, a companhia ainda era desconhecida no País. Fizemos inicialmente uma campanha assinada pelas principais marcas da empresa, como forma de não só agregar valor, mas também permitir que a Unilever se tornasse mais conhecida entre os brasileiros.

Após essa etapa de reforço à divulgação conjunta das marcas de produtos, a companhia adotou, em 2006, uma postura mais fortemente institucional na comunicação mercadológica.Resultado: se em 2000 apenas 7% dos brasileiros tinham familiaridade com a marca Unilever, segundo as pesquisas, em 2006 esse índice já subira para 59% e atingiu 73% em 2008.

O que esse caso ilustra é que comunicação institucional e mercadológica já não podem ser planejadas e gerenciadas de forma dissociada, à medida que consumidores são também cidadãos, interessados em conhecer a empresa responsável pelos produtos que consomem, e cidadãos são também consumidores – ou investidores, funcionarios, ativistas sociais, entre outros públicos estratégicos. Nesse sentido, mudam também as concepções tradicionais de públicos, públicos estratégicos ou *stakeholder*s (públicos de interesse), já que os papéis se tornam

mais dinâmicos e instáveis em um ambiente fluido. Como diz Nassar (2008b, p. 199),

> diante dos novos modelos de organização social e produtiva, em que a empresa é co-participante, há necessidade de repensar, no campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, os conceitos que alijam as pessoas da construção dos relacionamentos e da comunicação da empresa e da instituição. Um deles é o conceito de público, em suas formas esquemáticas, que, a partir do ponto de vista da organização, separa os indivíduos a partir de marcos geográficos, de essencialidade, de funções, de sentidos informacionais, dentre outras.

Na era da rede e da desintermediação, mesmo os "formadores de opinião" já não têm o poder que lhes era atribuído na era dos meios de massa. Na infoesfera, qualquer blogueiro pode ter tanta ou mais influência quanto um especialista renomado ou os jornalistas da grande mídia. Isso transforma também significativamente as funções clássicas das assessorias de imprensa. Em vez de se concentrar na redação de press-releases e em cortejar a boa vontade dos jornalistas, cuja influência se reduz, torna-se necessário monitorar e articular ativamente a presença da organização e de suas marcas também no ambiente digital, abrindo canais de diálogo e interação nas redes sociais com múltiplos interlocutores. As assessorias de imprensa podem agora ser mais bem caracterizadas como Relações com a Mídia, já que passam a constituir apenas um dos muitos vértices de relacionamento que a empresa precisa cultivar continuamente.

É nessa perspectiva que as fronteiras tradicionais entre a comunicação corporativa, a comunicação mercadológica e as relações públicas se diluem.

> Por muitos anos, a comunicação de mercado tomou a cena, conduzindo todo o esforço de comunicação para uma função de marketing (reduzido à venda), legitimando-se em função dos resultados quantitativos imediatos (participação de mercado, volume de vendas, margem de lucro, contribuição de marketing etc.). Agora, tudo muda. A comunicação volta-se, em certo sentido, aos primórdios das "relações públicas" (PEREIRA et al. 2009, p. 302).

Mas essa mudança implica metamorfoses também nas relações públicas como elas foram tradicionalmente aplicadas, ou seja, identificadas quase exclusivamente com a publicidade dos pontos de vista da organização e a promoção de seus interesses. Elas agora devem tornar-se

> a força articuladora das redes de relacionamento com foco na construção de uma reputação (baseada em uma identidade organizacional), em um jogo de projeção de imagem e leitura por parte dos grupos de interesse, construindo a marca. Nesse processo, o que está em jogo é a credibilidade do sujeito do discurso – a instituição como ator social produtivo e político. Daí a importância da dimensão institucional, que vai, em certo sentido, sistematizar todo o processo de comunicação de uma organização (PEREIRA et al., 2009, p. 302).

Diante da crescente hibridação entre a marca comercial e a marca institucional no ambiente midiático de consumo simbólico, Zozolli (2005, p. 117) nota que mercadoria e discurso coincidem. O significante torna-se o significado, a marca torna-se a mercadoria: "Desvela- se como lugar de identificação, ponto de fusão: é o totem que possibilita reunir". O problema é que, embora as pessoas se relacionem com as marcas, não com as distintas formas de comunicação adotadas para promovê-la, na maioria das corporações, como vimos no capítulo 4, reputação e marca, comunicação e *branding* são responsabilidade de departamentos distintos – respectivamente, Relações Públicas ou Comunicação Corporativa e Marketing. Esta realidade resulta, frequentemente, em um discurso desalinhado, impedindo que a organização se expresse com uma única voz, gerando ruídos e trazendo riscos à reputação e à imagem. Afinal, como alerta Schultz (2003, p XVIII), "a desintegração pode destruir uma marca".

3. NOVAS MEDIAÇÕES E TENSÕES NA COMUNICAÇÃO INTERNA

Como falar em comunicação interna em oposição à externa, numa época em que as redes digitais eliminam as paredes da empresa, criando novas

espacialidades e territórios de informação? Quando qualquer funcionário pode divulgar para o mundo impressões e imagens sobre o que se passa dentro de uma organização – assumindo, para bem ou para o mal, o papel de porta-voz informal da marca –,parece necessário rever o pensamento que considera as três modalidades da comunicação organizacional (institucional, mercadológica e interna) como realidades separadas. E adotar uma visão mais sistêmica, que leve em conta as múltiplas intersecções entre essas dimensões e suas implicações para a imagem e a reputação corporativas.

Veja-se o caso ocorrido com a cadeia de pizzarias norte-americana Domino's, em abril de 2009, quando dois empregados de uma loja do estado da Carolina do Norte, nos Estados Unidos, gravaram cenas de si mesmos infringindo as mais elementares normas de higiene no preparo de alimentos e publicaram as imagens no *site* de vídeos YouTube. Em poucos dias, o vídeo foi visto por mais de um milhão de pessoas e a repercussão se alastrou pelas redes sociais, tomando de surpresa a administração e gerando uma crise de reputação. Depois de um primeiro momento de passividade, em que esperou, em vão,que o assunto saísse do foco de interesse, a empresa optou por reagir. O presidente publicou seu próprio vídeo no YouTube denunciando a farsa, os empregados foram demitidos e processados criminalmente. Mas o episódio entrou inevitavelmente para a história da marca e fez correr um arrepio pelas sedes corporativas mundo afora. Como impedir que situações semelhantes se repitam?

Embora muitas empresas controlem o acesso de seus funcionários às redes sociais e monitorem as trocas de mensagens nos e-mails corporativos, sabe-se que a repressão, por si mesma, é incapaz de evitar a divulgação de informações e críticas. Como mencionado no capítulo 4, nem mesmo governos com aparatos policiais poderosos, como os de Cuba, China e Irã, têm conseguido bloquear totalmente o acesso à rede. Episódios como o da

Domino's, que se multiplicaram nos últimos anos, mostram que o caráter libertário e anárquico da internet tem implicações também para as organizações. Acima de tudo, porém, eles estão pondo em evidência uma realidade antes negligenciada: o fato de que aquilo que os empregados pensam e sentem em relação à organização é muito importante. Pode comprometer não apenas sua imagem e reputação, mas também seus negócios e até mesmo o seu valor de mercado.

Nesse sentido, as novas condições de transparência em que opera a empresa em rede parecem se somar às metamorfoses em curso no trabalho e nos métodos de gestão, descritas no capítulo 4, para gerar tensões nas formas tradicionais de administrar a comunicação com os funcionários. À medida que se reconhece o papel central do trabalhadores na geração de valor – e o seu próprio valor como ativo intangível ou "capital humano" –,as práticas de gestão de pessoas da era fordista, quando os funcionários eram tratados como "mão-de-obra" facilmente substituível, vão se tornando anacrônicas. Na economia do conhecimento, a gestão de pessoas se valoriza, sinalizando a necessidade de valorização também da comunicação interna.

Um estudo recente da consultoria norte-americana Watson Wyatt com 405 empresas do Canadá e dos Estados Unidos comprovou essa tendência em números: uma equipe bem administrada pode acrescentar até 30% ao valor de mercado de uma empresa (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 21). A correlação entre a gestão de pessoas e o desempenho comercial das corporações tem sido reconhecida especialmente no setor de serviços. Em um artigo da *Harvard Business Review* intitulado "Colocando a cadeia serviço-lucro para funcionar", que alcançou grande repercussão, na década de 1990, um grupo de especialistas buscou comprovar, de forma mensurável, o papel central dos funcionários na criação de valor. O estudo mediu a relação entre lucratividade, fidelidade do cliente e a satisfação, lealdade e produtividade dos funcionários em várias companhias, concluindo que a fidelidade dos clientes,

fator determinante da lucratividade, é resultado direto da atuação de funcionários satisfeitos, leais e produtivos (HESKETT et al.,2009, p. X).

O legendário fundador do Wal-Mart, Sam Walton (apud GOBÉ, 2001, p. xii), traduziu essa relação de forma mais direta e exemplar: “Leva em geral de uma a duas semanas para que os empregados comecem a tratar os clientes da mesma maneira que são tratados pela empresa”.

Essa nova ênfase na gestão de pessoas está tirando a comunicação do lugar secundário a que tem sido relegada, pelo menos na teoria. O fato é que, embora sejam inegáveis os progressos em direção a modelos organizacionais mais democráticos e participativos, a comunicação interna continua a ser tratada, na maioria das corporações, como “a prima pobre” do composto da comunicação, a modalidade à qual são destinados, proporcionalmente, menos recursos e atenção. Ela continua a ser praticada, frequentemente, com base em uma visão que parou no tempo. “A triste verdade é que a comunicação interna é o último bastião do feudalismo na vida do século XXI” (WRIGHT, 2008, p. 22). Tudo indica, contudo, que a mudança desse quadro é apenas uma questão de tempo.

> Antes, na vida corporativa, todas as decisões e discussões e o fluxo das informações partiam de cima para baixo, seguindo uma hierarquia rígida, departamentalizada e balizada pela estrutura de poder; criavam-se feudos e imperava a centralização dentro das corporações. Era muito mais fácil controlar as informações. Hoje, ao contrário, elas estão sendo compartilhadas e as discussões tornam-se cada vez mais coletivas, influenciando mesmo as decisões mais estratégicas. Com a internet, o processo se amplia ainda mais. A gestão do conhecimento e da informação tornam-se a pedra de toque do negócio (JORGE, 2004, p.XXI).

Parece haver diferenças substantivas, de fato, entre o lugar ocupado pela comunicação nos diferentes modos de produção e, em especial, entre o fordismo e o pós-fordismo. Com a produção cada vez mais ancorada em elementos simbólicos e na coordenação entre indivíduos e equipes, os

processos comunicacionais tornam-se um fator-chave na articulação dos esforços produtivos.

> O abandono do princípio de unidade de comando cria laços que requerem uma capacidade de relacionamento interpessoal muito desenvolvida [...]. Cada vez mais se precisa de comunicação, pois mais informações devem ser transmitidas a mais pessoas (MINTZBERG apud LOJKINE, 1990, p. 123).

A comunicação, nas novas configurações do chão de fábrica, já não pode restringir-se às suas funções instrumentais e administrativas. Ela passa a fazer parte dos processos de geração de valor e de diferenciais competitivos. A comunicação torna-se "parte da estratégia de reorganização da gestão de pessoas no mundo do trabalho" e o aparato discursivo, "um ferramental de gerenciamento importante para a organização da produção" (FÍGARO, 2005, p. 25-27).

Também Kaplan e Norton (2000, p. 231), criadores da metodologia de avaliação de desempenho *balanced scorecard* (BSC), reconhecem a comunicação interna como elemento decisivo para que a organização contemporânea alcance seus objetivos. A ela cabe assegurar o alinhamento e a mobilização de todos os funcionários, em todos os níveis da empresa, em torno da visão e das metas estratégicas:

> Se os empregados não compreenderem a visão, é menos provável ainda que compreendam a estratégia necessária à realização da visão. Sem a compreensão da visão e da estratégia, eles não serão capazes de descobrir formas inovadoras de ajudar a organização a atingir seus objetivos.

Esses autores citam os resultados de um estudo comparativo que relaciona o desempenho das corporações com a qualidade da comunicação gerencial e o nível de entendimento dos empregados sobre as metas organizacionais, publicado, em 1999, no *Journal of Strategic Communications*. Nas

organizações com bom desempenho, 67% dos empregados demonstraram boa compreensão das metas organizacionais e 26% opinaram que os gerentes seniores eram comunicadores altamente eficazes. Nas organizações com mau desempenho, em contrapartida, apenas 33% dos funcionários mostraram boa compreensão das metas; e nenhum deles – zero por cento – considerou que os gerentes eram comunicadores altamente eficazes (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 2301).

Outra pesquisa sobre o retorno de investimentos em comunicação interna, esta da consultoria Watson Wyatt, publicada em 2008, chegou a resultados semelhantes. Segundo esse estudo, as organizações que têm programas de comunicação eficazes são também as mais lucrativas e proporcionam cerca de 47% de rentabilidade adicional a seus acionistas, em comparação com aquelas cujo processo de comunicação não é eficaz (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p 165). A conclusão de Kaplan e Norton (2000, p. 231) é elucidativa. “A comunicação é importante alavanca para o sucesso organizacional. No entanto prevalece a má comunicação”.

Em outras palavras, também na dimensão interna torna-se premente uma revisão do modelo tradicional da comunicação organizacional, como afirmamos no início deste capítulo. Na empresa autoritária e hierarquizada, estruturada sobre o trabalho fragmentado, manual e repetitivo da linha de montagem, a comunicação seguia um modelo mecanicista e funcionalista. Seja por meio de mídias como jornais internos, murais, rádio e tevês corporativas, ou mesmo na comunicação presencial de gerentes e chefias, a perspectiva era a do monólogo no qual a empresa fala e os trabalhadores ouvem. Não por acaso, trata-se da mesma abordagem unidirecional e assimétrica que predominou na comunicação social, com os meios de comunicação de massa difundindo mensagens e fluxos informacionais de forma unidirecional para milhões de indivíduos isolados e atomizados na massa.

Na sociedade e na economia em rede, em contrapartida, as novas mediações das tecnologias de informação e a flexibilização da produção parecem dar origem a novas estratégias de comunicação, destinadas a engajar os trabalhadores e comprometê-los com o alcance dos objetivos empresariais. Segundo Fígaro (2005, p. 24), essas novas estratégias pressupõem uma postura menos autoritária e assimétrica da comunicação, com a criação de canais para dar voz aos trabalhadores e promover maior pluralidade nos discursos, buscando simular "um ambiente de democracia no mundo do trabalho".

Inverte-se, assim, a lógica do processo. Em vez da comunicação de mão única, há que evoluir para a comunicação de duas mãos. "Se já aprendemos a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa" (MARCHIORI, 2006, p. 207). Ou seja, há que se migrar do atual estágio de emissão de mensagens e provimento de informações para o da construção de relacionamentos.

> O importante é não ter medo do fluxo de ideias, opiniões e posições pessoais. [...] Empresas que agem assim não prejudicam apenas os seus empregados. Na verdade, estão fatalmente semeando a sua própria mediocridade (BERNARDI, 2003, p.44).

Essa mudança implica o recurso à comunicação para criação de um ambiente interno de qualidade, que favoreça as trocas comunicacionais, a pluralidade e o diálogo. E aqui não nos referimos a diálogo no seu sentido consagrado, de interação verbal e troca de pontos de vista, mas à noção proposta pelo físico e filósofo David Bohm, de compartilhamento na construção de uma visão multifacetada e ampliada. Para o autor, o diálogo verdadeiro não é como um jogo de pingue-pongue, em que as pessoas rebatem as ideias entre um lado e outro, empenhadas em fazer prevalecer seu ponto de vista. "O diálogo é mais uma participação, na qual não jogamos uns contra os outros, mas com cada um deles. No diálogo, todos vencem" (BOHM, 2005, p. 34-35).

É nesse sentido que muitas organizações, tanto no exterior quanto no Brasil, têm abandonado a expressão “comunicação interna”, em favor do termo “relações com os empregados“ (*employees relationship*), mais alinhado ao novo contexto da sociedade em rede. Essa nova visão inclui o desenvolvimento de habilidades de comunicação não apenas no nível gerencial, mas também entre todos os funcionários.

> É preciso desenvolver e melhorar as habilidades de comunicação de cada empregado, capacitando-o, atualizando-o, reciclando-o para uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre o seu novo papel na empresa e na sociedade (CABRAL, 2004, p. 67).

Nesta ótica, a qualidade da comunicação no interior da organização deixa de ser responsabilidade exclusiva dos profissionais de um departamento, para tornar-se objetivo de um esforço comum. Da metáfora da empresa e do trabalho organizados como um exército, que norteou a administração taylorista, avançamos para uma analogia com o *jazz*, no qual diferentes músicos improvisam em sintonia com uma pauta musical comum.

> Se um exército marchando em fileiras cerradas ao som de música militar é uma metáfora apropriada para o local de trabalho de ontem, o local de trabalho do futuro parecerá com uma banda de *jazz*, em que os músicos improvisam criativamente em torno de um tom, melodia ou ritmo previamente acertado (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 317).

As tecnologias de comunicação digital e a colaboração podem desempenhar um papel importante na construção desse ambiente de trabalho mais participativo e democrático. “A comunicação interna se renderá às pressões da web 2.0 e as mídias sociais se tornarão o meio principal de comunicação nas empresas, assim como no mundo em volta” (WRIGHT, 2008, p. 23). A Motorola e a Intel são duas empresas que estão à frente nessa migração para as plataformas colaborativas e comunicativas. Na Motorola, 70 mil empregados

em setenta países compartilham com 9,2 mil fornecedores externos um amplo leque de ferramentas colaborativas, que incluem mais de 5 mil *blogs*. Inspirada na Wikipedia, a enciclopédia construída *on-line* de forma colaborativa, a Intel criou a sua própria Intelpedia (HOLTZ, 2008, p. 16-17).

Mas sabe-se que as técnicas, por si só, não determinam as trajetórias humanas. Intranets, *blogs* e *wikis* podem potencializar a comunicação e o trabalho colaborativo. Mas a natureza da comunicação nas organizações só mudará, verdadeiramente, quando se transformarem a cultura e os padrões mentais dominantes nas organizações do século XX. Quando evoluirmos, como postula Macarenco (2007, p. 188), da atual gestão "de" pessoas, para um novo modelo de gestão "com" pessoas, mais participativa e dialógica. Nesta perspectiva, um dos diferenciais centrais entre esses dois modelos seria justamente o papel desempenhado na gestão "com" pessoas pela comunicação. "Gestão com pessoas refere-se à gestão apoiada na competência comunicação para promover pessoas ao desenvolvimento humano e abrir espaço para a figura do sujeito e para o aspecto da convivencialidade".

4. COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA E A REINVENÇÃO DO MARKETING

A transmissão televisionada da final do campeonato de futebol norte-americano, nos Estados Unidos, conhecido como Super Bowl, sempre foi uma das principais vitrinas da propaganda mundial. Graças aos índices recordes de audiência registrados anualmente, este é o programa mais valorizado para lançamento de comerciais e campanhas milionários, que se disseminam rapidamente na web e entram para a história da publicidade. As inserções nos intervalos da transmissão estão, por isso, entre as mais caras do mercado. No inicio de 2009, no entanto, os comerciais produzidos a peso de ouro para o Super Bowl, por alguns dos diretores

mais prestigiados do mundo, tiveram que disputar a audiência na rede com um vídeo caseiro em que um garotinho de nome David dizia frases desconexas, de um jeito engraçado, porque estava sob efeito de anestesia, após um tratamento dentário. Gravado pelo pai do menino, com uma câmera de celular, o vídeo foi acessado e assistido, ao longo de nove meses, por nada menos do que trinta e três milhões de pessoas, deixando muito para trás o que fora consagrado como audiência recorde no apogeu da televisão e das mídias de massa.

Esse caso é ilustrativo das mudanças impostas à comunicação mercadológica no atual ambiente de multiplicação de mídias e fragmentação de audiências, que complexifica de forma significativa a própria atividade de marketing como um todo. Antes a propaganda reinava como a solução absoluta para qualquer necessidade de comunicação – no chamado marketing de interrupção, já que a propaganda interrompe a programação da televisão ou do rádio, bem como a leitura de jornais e revistas, para impor as mensagens das empresas aos consumidores. Agora são as empresas que correm atrás dos consumidores para disputar sua atenção, em um ambiente cada vez mais pulverizado e saturado de mensagens, no qual os meios tradicionais de promoção de marcas e vendas mostram-se crescentemente ineficazes e no qual, como destacamos no capítulo 5, quem detém o poder é o consumidor. Como assinalam os especialistas em redes sociais Li e Bernoff (2008, p. 12),

> seus consumidores sempre tiveram uma ideia sobre o que a sua marca significa, uma ideia que pode ser diferente daquela que você busca projetar. Agora, eles estão conversando entre si sobre estas percepções. Estão redefinindo a marca em cuja construção você investiu milhões, ou centenas de milhões de dólares.

É por isso que, como sintetizou recentemente Steve Rubel (apud SANTA CRUZ, 2009, p. 8), diretor da empresa de Relações Públicas Edelman Digital e autor do *blog* de tendências Micropersuasion.com, “o estado do marketing é de reinvenção e dor”. Uma pesquisa realizada em 2007 pela consultoria norte-americana Booz &

Allen, com quinze vice-presidentes de marketing de algumas das maiores empresas globais – relatada no livro *CMO thought leaders: the rise of strategic marketer*, ainda não publicado no Brasil – concluiu que a disciplina e a prática do marketing, bem como a comunicação mercadológica, terão que se reinventar para se adaptar ao fim da era de massa. Como resumiu John Rayes (apud SEGALLA; MORAES; BARIFOUSE, 2007, p. 100), vice-presidente de Marketing da American Express, "até o século passado, o marketing era um monólogo. E nós esperávamos que o consumidor nos ouvisse. Agora, no século XXI, nós temos um diálogo. Os consumidores não toleram mais não serem ouvidos".

Um dos aspectos mais evidentes dessa metamorfose é justamente a perda de relevância da propaganda, ou pelo menos da propaganda na forma em que se desenvolveu na era dos meios de massa, e a consequente redução do seu papel nas estratégias de comunicação.

> Nos anos recentes, a complexidade do meio simbólico e representacional de marcas e organizações parece ter ultrapassado as competências das agências de publicidade. A retórica publicitária está perdendo sua eficácia persuasiva. Ao exagerar sistematicamente os atributos de todo tipo de bens e serviços, a publicidade conseguiu efetivamente aumentar vendas durante um período, porém, no caminho, foi perdendo significado, credibilidade e valor (ISLAS, 2005, p. 59).

Esse declínio havia sido antecipado por Al Ries (2002) no polêmico livro *A queda da propaganda: da mídia paga à mídia espontânea,* escrito com sua filha Laura. Na obra, Ries, celebrizado trinta anos antes pela concepção do conceito de posicionamento de marcas, provocou a ira dos colegas publicitários ao sustentar justamente que a propaganda estava perdendo sua eficácia e prognosticar a valorização das relações públicas como meio de promover marcas de forma sustentada. "A propaganda não tem credibilidade junto aos consumidores, que estão cada vez mais céticos com relação a suas alegações e, sempre que possível, tendem a rejeitar suas mensagens" (RIES; RIES, 2002, p 16). Para

comprovar essa perda de credibilidade, os autores citam pesquisa do Instituto Gallup que mediu a avaliação do público norte-americano sobre honestidade e ética em 32 profissões. E colocou a propaganda e os profissionais da área em penúltimo lugar do *ranking*, à frente apenas dos vendedores de automóveis.

O descrédito da propaganda tradicional foi exposto de forma exemplar também pela jornalista canadense Naomi Klein (2004, p. 183), em seu celebrado livro *Sem logo*, no qual destaca a exacerbação da comunicação simbólica e seu descolamento do real, ou seja, uma "cisão entre o mundo da imagem e o mundo da produção". Outra expressão desse desgaste são os movimentos de ativistas contra a propaganda como os reunidos nas organizações Association Résistance à l'Agression Publicitaire, da França, Culture Jammers, do Japão, e a canadense Adbusters Media Foundations, criada em 1989 e notabilizada por iniciativas de alcance global como "O dia de não comprar nada "e "O dia de desligar a tv". Entre as formas de atuação da Adbusters está a destruição de anúncios em locais públicos e a publicação de paródias de comerciais para desacreditar as empresas que os veiculam. Um exemplo é um anúncio divulgado na internet, no final de 2008, satirizando a comunicação da indústria automobilística para os seus modelos de luxo, justamente quando as principais montadoras daquele país batiam às portas do governo, em busca de dinheiro público, para salvá-las da falência. Dizia o texto: "Você se recusa a comprar nossos péssimos carros, mas nós vamos tomar o seu dinheiro mesmo assim".

A saturação de mensagens a que são expostos os consumidores – que segundo estudos citados por Al e Laura Ries ultrapassam cinco mil por dia – seria outra das causas da perda de eficácia da comunicação persuasiva. Isso apesar do enorme volume de investimentos dedicados a ela – nos Estados Unidos, em torno de 244 bilhões de dólares anuais, em 2002, valor próximo ao do orçamento de defesa do país e equivalente a 2,5% do seu Produto Nacional

Bruto. “À medida que o volume de propagandas aumentou, as mensagens publicitárias tornaram-se como um papel de parede, ou seja, inócuas” (RIES; RIES, p. 30). Também Moraes (2006, p. 42) faz referência à crescente dificuldade da propaganda em se comunicar com os consumidores.

> Como reter o interesse de leitores e telespectadores diante dos sinais de esgotamento com o bombardeio diário de mensagens de todo tipo? [...] O anúncio tradicional já não consegue fisgar um espectador disperso e zonzo entre tantas pressões externas para provar, preferir e adquirir.

Outro golpe à propaganda são as pressões cada vez maiores para que os departamentos de marketing mensurem de forma mais eficaz o resultado dos investimentos, já que os indicadores tradicionais empregados por ela – como audiência e *recall* (lembrança da mensagem publicitária), por exemplo – se mostram inapropriados. Reconhece-se, afinal, que a lembrança de determinado comercial, ou mesmo o fato de se gostar dele, não se traduz necessariamente em comportamento de compra ou de preferência por uma marca em detrimento das concorrentes. Outro ponto fraco é que, ao disseminar suas mensagens para um público indiscriminado, a propaganda de massa embute, inevitavelmente um desperdício de recursos – a campanha de um produto para mulheres jovens veiculada no rádio e na televisão, por exemplo, inclui o custo de alcançar inúmeras pessoas fora do alvo da comunicação, como homens, crianças e idosas.

É por isso que esta que foi tradicionalmente chamada de disciplina *above the line* – ou acima da linha – vem perdendo espaço nos orçamentos de comunicação para as disciplinas e atividades conhecidas como *bellow the line* – ou abaixo da linha – como comunicação interna, eventos e promoções, por exemplo, e também para as relações públicas, conforme antecipado por Ries, que postulou “a transição do marketing orientado pela propaganda para o marketing orientado pelas relações públicas” e a mudança de ênfase “da mídia

paga para a mídia espontânea" (RIES; RIES, 2002, p 11). Essa transição da comunicação mercadológica envolve também uma migração dos investimentos nas mídias tradicionais de massa para as novas mídias *on-line* e móveis. Em 2008, os investimentos globais em mídia *on-line* alcançaram US$ 56 bilhões de dólares e, segundo pesquisa internacional realizada pela consultoria norte-americana Forrester Research, 40% dos diretores de marketing entrevistados afirmam ter aumentado seus investimentos nessa mídia em relação ao ano anterior. No Brasil, segundo o Projeto Intermeios, em 2008 a mídia digital foi a que registrou maior crescimento, 44%.

Nesse sentido, ao mesmo tempo em que problematiza a comunicação de marketing, a revolução digital e as novas mídias interativas abrem também um horizonte de oportunidades para as empresas – ou pelo menos para as que souberem se adequar à nova lógica e tirar partido das tecnologias de personalização para se relacionar com seus públicos como nunca antes. Por um lado, os novos meios possibilitam interagir com o consumidor onde ele estiver, no seu canal de preferência e no momento mais adequado para esse contato. Por outro, se antes eram necessários investimentos vultosos em pesquisas para ouvir os consumidores, investigar seus comportamentos e preferências – com as distorções inerentes às pesquisas de opinião –, agora é possível dialogar diretamente com eles para captar esse conhecimento e transformá-lo em produtos e serviços que lhes interessem. A tecnologia, como detalharemos mais adiante neste capítulo, torna-se uma aliada e um instrumento indispensáveis ao marketing nesta que McKenna (2002, p. 20) define como a era do "marketing de acesso total": aquela na qual "o acesso total do consumidor ao mercado e sua interação com ele substitui o antigo modelo de transmissão de mensagens e nos faz repensar as antigas noções de desenvolvimento de marca".

Acima de tudo, a tecnologia favorece a comunicação dirigida, muito mais eficaz do que a comunicação de massa, pois permite a personalização, para apoiar o

esforço de diálogo e a construção de relacionamentos, e torna realidade o chamado marketing um-a-um – conforme a expressão consagrada pelos especialistas Don Peppers e Martha Rogers (1992), para designar o uso de bancos de dados para produzir mensagens, ofertas ou produtos personalizados, com base nas preferências de um consumidor ou seu comportamento de compra passado. Um dos exemplos mais bem-sucedidos dessa estratégia é a empresa de comércio eletrônico Amazon, que oferece regularmente a seus clientes, por e-mail, produtos similares aos já adquiridos por eles ou indicados por pessoas com perfil de compra semelhante ao seu.

Com o advento da web 2.0 e a popularização das redes sociais, as estratégias digitais ganharam ainda mais espaço no composto de comunicação de marketing. O fato é que, assim como os consumidores usam as redes para fazer críticas às empresas, causando prejuízos à suas reputações – como descrevemos no capítulo 4 –, também as empresas estão aprendendo a utilizá-las em favor de seus objetivos. Elas começam a monitorar o ambiente digital para acompanhar o que se fala sobre elas, defender-se quando necessário, mas, principalmente, participar do diálogo. Assumem um papel ativo, criando páginas de perfis para atrair os adeptos da marca e envolvê-los em iniciativas que gerem maior adesão. A marca norte-americana de moda íntima feminina Victoria's Secret está entre as pioneiras e as mais eficazes nesse novo marketing digital. Ela se tornou referência ao fazer a transmissão via web de seus desfiles anuais, com supermodelos globais em trajes reduzidos, os quais atraem audiências globais de dezenas de milhões de pessoas. Atualmente, sua página na rede de relacionamentos Myspace (www.myspace.com/vpink) é uma das mais populares com centenas de milhares de "amigos".

A Nike é outra corporação que inova no marketing pelo uso criativo das plataformas digitais. Seu caso mais premiado ilustra como as redes estão derrubando as fronteiras tradicionais da comunicação mercadológica,

introduzindo novas dinâmicas na relação com o consumidor, que tem o potencial de influir na própria estratégia do negócio. Foi o que ocorreu, por exemplo, com o modelo de tênis Nike Plus. Por meio de um sensor instalado no calçado, os usuários podem capturar dados do seu desempenho durante o treino de corrida no mesmo aparelho em que ouvem música. Ao sincronizar o equipamento com um computador, esses dados são enviados automaticamente para um *site* especial criado pela empresa, que permite comparações não apenas com o histórico e as metas pessoais, mas também com a de outros consumidores integrados em uma comunidade *on-line* que reúne mais de um milhão de pessoas. A estratégia inovadora fez do Nike Plus um sucesso instantâneo, revigorou a marca Nike e, segundo a companhia, contribuiu com o aumento de 8,1% dos lucros. A empresa ganhou ainda acesso a um poderoso banco de dados sobre hábitos dos consumidores, que lhe permite desenvolver novos produtos para melhor atender as suas expectativas.

Outra tendência no marketing digital envolve o recurso a blogueiros para que atuem como propagandistas da marca em suas comunidades de interesse. Estudos da consultoria norte-americana Nielsen, realizados em 2007, indicam que mais de um terço dos consumidores pesquisados em 47 países confiam mais na opinião de seus pares do que na publicidade (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 75). Segundo outra sondagem, esta da rede social Faves, 35% dos usuários de internet afirmam confiar muito em informações transmitidas por amigos e contatos na rede, enquanto apenas 4% confiam nas mensagens publicitárias na web (DOMENEGHTI; MEIR, 2009, p. 75). Esse tipo de iniciativa vem sendo chamado de *influence marketing* (marketing de influência), *social media optimization* (SMO) ou *word-of-mouth* (WOM), uma versão digital da propaganda boca a boca.

Outra forma de atuação no ambiente web é o marketing nos *sites* de busca, como o Google. Por meio do “patrocínio” de *links*, associam-se informações sobre uma empresa ou marca aos *links* oferecidos quando o internauta digita um termo de

busca relacionado. Embora a busca seja gratuita, o anunciante paga, caso o seu *link* seja acessado. Por meio de recursos adotados na programação dos *sites* de marcas, é possível otimizar seu desempenho nos *sites* de busca, para aumentar o tráfego, no que tem sido designado como *search engine optimization* (SEO).

Mas a inovação na comunicação mercadológica ultrapassa as mídias digitais. Diante de consumidores mais proativos e exigentes e do desafio crescente de se diferenciar em mercados superestimulados e supersaturados, as estratégias passam a valorizar também o chamado marketing experiencial, voltado à promoção de eventos e experiências com a marca que destaquem seus atributos. Também nessa modalidade, a Nike é uma referência. Segundo artigo da revista *Advertising Age*, a marca esportiva destinou em 2006 apenas 33% do seu orçamento de propaganda, de 678 milhões de dólares, para as mídias de massa. O restante foi pulverizado em ações nas disciplinas do chamado *bellow the line*. Um exemplo é uma campanha desenvolvida na Europa em que furgões recheados de diferentes modelos de tênis circulam em locais frequentados por praticantes de corrida, nas principais metrópoles, para que os consumidores possam experimentar novos modelos e adquiri-los em condições especiais. (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009, p. 14).

Outra tendência importante é a que leva o conceito da cocriação de valor à própria comunicação mercadológica. O marketing, durante tanto tempo auto-centrado, desce do seu pedestal para convidar os consumidores a participarem da criação de anúncios e campanhas. Uma das pioneiras nessa estratégia foi a Frito Lay, divisão de salgadinhos da Pepsico norte-americana, que, em 2007 veiculou no Super Bowl, a disputada final do campeonato dos Estados Unidos, um comercial produzido por um consumidor. Outras empresas têm pedido a opinião dos consumidores no site YouTube, antes de lançar seus novos comerciais na mídia de massa, como foi o caso da Honda, com sua campanha do modelo Accord, em 2007. No final de 2009, a Pepsico surpreendeu o

mercado ao realocar cem milhões de dólares da verba de marketing de sua marca de refrigerantes Mountain Dew, que estava sob responsabilidade de uma agência de propaganda, para envolver diretamente os consumidores não apenas na criação da campanha, mas também na escolha da agência para produzi-la. Os consumidores foram chamados, ainda, a participar de uma comunidade *on-line* chamada DewLabs, que decidirá sabor, cor e embalagens de novos produtos .

O que esses exemplos evidenciam é que já não existem receitas prontas para a comunicação mercadológica, antes praticamente acomodada na propaganda. Yanaze (2007, p. 328) lembra que, há mais de sessenta anos, E. K. Strong propôs o conceito AIDA (atenção, interesse, desejo e ação), para sintetizar os objetivos desejados na comunicação de marketing. Atualmente, porém, como temos procurado demonstrar neste estudo, os objetivos tornaram-se muito mais amplos. Vão além do esforço para motivar uma única compra, buscando diferenciar, fidelizar clientes e gerar valor de forma sustentada. Assim como já não há limites claros entre as várias modalidades de comunicação – institucional, interna e mercadológicas – e nem entre as disciplinas da Comunicação Organizacional, do Marketing e das Relações Públicas, tende a diluir-se, também, progressivamente, a linha que separa os meios *off-line* dos *on-line*. No futuro, não distinguiremos mais se estamos interagindo com uma empresa em um ponto de venda, no seu *site* na web ou pelo celular. Impõe-se, portanto, abandonar os velhos modelos e pensar de forma inovadora.

Um exemplo desse novo tipo de pensamento fora dos padrões é a premiada campanha desenvolvida, em 2008, pela agência de turismo do estado de Quensland, na Austrália, para divulgar as ilhas da chamada Great Barrier Reef (Grande Barreira de Corais). Em vez de um anúncio convencional enaltecendo os atrativos da ilha, já que não haveria verba suficiente para veiculá-lo em escala mundial, optou-se por uma estratégia de relações públicas apoiada na

geração de mídia espontânea e na viralização de mensagens na internet, para divulgar uma proposta capaz de atrair milhares de interessados. Por meio de classificados em jornais de vários países, uma forma de mídia de massa de custo comparativamente mais baixo, a agência convidou candidatos de várias nacionalidades a participarem de uma seleção para o atraente cargo de administrador de uma ilha paradisíaca. Para participar, bastava publicar um vídeo defendendo a própria candidatura no *site* da campanha (www.islandfreejob.com). A proposta resultou em mais de 35 mil candidaturas e repercutiu na internet com a viralização dos vídeos, totalizando 8 milhões de acessos ao site. Mas, principalmente, foi destaque na mídia internacional, capturando a imaginação de milhões de pessoas e tornando-se notícia em jornais e telejornais dos cinco continentes. Segundo cálculos da agência responsável pela campanha, o valor desta mídia espontânea gerada foi equivalente a 150 milhões de dólares em veiculação comercial.

5. O DESAFIO E A FILOSOFIA DA INTEGRAÇÃO

À medida que se multiplicam os meios e as formas de comunicação e se diluem as divisões entre públicos internos e externos, crescem os riscos de gerar dissonâncias nas estratégias discursivas – até porque tudo o que a corporação faz ou diz, em qualquer âmbito, passa a ser avaliado, e cotejado, em um ambiente de maior transparência.

> Em um espaço público mediatizado, em uma sociedade em rede, os componentes de uma marca não podem mais ser compartimentados e mantidos separados, como se isso ainda fosse possível em um ambiente industrial moderno. Um erro no nível de um parâmetro (organização industrial, gestão de recursos humanos, a qualidade dos produtos, o serviço pós-venda) repercute imediatamente na totalidade dos sistema (SEMPRINI, 2006, p. 284).

Essa preocupação começa a se manifestar especialmente no âmbito da comunicação de marketing, no final da década de 1990, na Kellog School, da

Universidade de Chicago. Don Schultz, um dos pioneiros do conceito de comunicação integrada de marketing, atribui a tendência à migração expressiva de investimentos da propaganda para a promoção de vendas, registrada nos vinte anos anteriores, para fazer frente a uma retração dos mercados e que gerou a necessidade de alinhamento entre as ações. Em decorrência, as agências de propaganda se mobilizaram para coordenar o alinhamento entre as várias disciplinas.

Surgiram conceitos embalados de forma atraente, publicitária, como *one stop shop* (tudo num lugar só), *whole egg* ou "o ovo inteiro" (adotada pela Young & Rubicam) e orquestração (marca da Ogilvy and Mather). No Brasil, a então Fischer & Justus propôs "comunicação total", mas finalmente consolidou-se a nomenclatura dos "360 graus", para significar uma oferta integrada e multidisciplinar. Na prática, contudo, as agências continuaram focando seus esforços na propaganda em forma de comerciais para a mídia de massa. Isto se deve ao fato de que sua receita, no modelo de negócios consagrado, sobretudo no Brasil, deriva quase totalmente da bonificação recebida dos veículos pelo volume de veiculações. Esta particularidade continua como um dos principais obstáculos à renovação da comunicação mercadológica, o que explica a permanente discrepância entre o discurso e a prática de grande parte das agências de propaganda.

Com a disseminação das mídias digitais e a fragmentação das audiências, contudo, a pressão pela integração aumentou e extrapolou os limites do marketing. Como sintetiza Schultz (2003, p. 16),

> à medida que o mercado se torna mais competitivo e confuso do que qualquer um de nós jamais poderia imaginar, o valor dos sistemas de integração das comunicações de marketing aumenta. Em muitos casos, eles farão a diferença entre as empresas que prosperam e as que fracassarão.

Também Gobé (2007, p. ix) chama a atenção para o problema:

> A maioria das corporações está administrando suas marcas por meio de departamentos de comunicação desconectados, o que prejudica a percepção da marca pelo público. Frequentemente, a personalidade de uma marca é apreendida de forma fragmentada, porque a propaganda, o *design* do produto, as relações públicas, as estratégias promocionais, as promoções na web e as ações virais não apresentam uma voz consistente.

Schultz (2003, p. 20) foi um dos primeiros a ampliar o conceito de integração, ainda que sob a ótica do marketing, ao incluir em sua definição todos os públicos da organização:

> Comunicações integradas de marketing é o processo estratégico de negócio usado para planejar, desenvolver, implementar e avaliar programas coordenados e mensuráveis de comunicação de marca persuasiva, ao longo do tempo, com clientes, *prospects* e outros públicos-alvo relevantes, externos e internos.

Ele argumenta que os consumidores integram inevitavelmente a comunicação da organização em suas percepções, não importando se ela foi planejada ou não, nem se foi produzida pela equipe de marketing, de comunicação institucional ou de relações públicas. Em outras palavras, como essa integração ocorre, seja de forma planejada ou não, faz todo sentido que a organização a pratique tanto quanto possível.

Como é compreensível, o conceito de integração não tardou a ampliar-se para englobar todas as modalidades da comunicação organizacional. No Brasil, uma das pioneiras nesse pensamento, já no início da década de 1980, foi a professora Margarida K. Kunsch, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, com a publicação de sua obra *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (1986). Assinalava ela que

> a construção de uma imagem positiva e de uma identidade corporativa forte passa por uma coerência entre o comportamento institucional e a sua comunicação integrada, por meio de ações convergentes da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa (KUNSCH, 2003, p. 174).

Para que a integração se efetive, contudo, serão necessárias mudanças importantes nas organizações, seja nas suas estruturas – que tradicionalmente separam as áreas em silos estanques –, seja na cultura e na mentalidade, já que os diferentes departamentos com frequência não apenas não se comunicam, como deveriam, mas competem entre si para defender interesses divergentes. A integração encontra obstáculos também no mercado dos fornecedores de serviços de comunicação e marketing. Como as agências tradicionais se mostraram incapazes de desempenhar o papel de articuladores estratégicos, devido à centralidade da propaganda de massa em seus modelos de negócio, ainda não está claro qual configuração a integração adquirirá no futuro.

Segundo estudos da consultoria norte-americana comScore, a função de "lead agency", ou agência líder, caberá às agências digitais – pelo potencial integrador das plataformas colaborativas e pelo conhecimento gerado nas interações, que fica registrado de forma cumulativa em bancos de dados cada vez mais potentes. Há quem especule que surgirão agências totalmente focadas no planejamento estratégico e na integração. Ou que as próprias agências de propaganda se reposicionarão, finalmente, para desempenhar essa função. Por enquanto, no entanto, ela tem sido desempenhada pelos próprios departamentos de marketing das empresas ou por comitês multidisciplinares criados especialmente para este fim.

É por isso que a integração, como alinhamento estratégico dos processos e programas de comunicação e marketing, nas múltiplas disciplinas, mídias ou plataformas, e no relacionamento com todos os públicos, por parte de todas as marcas da empresa, ainda é uma meta distante na maioria das organizações,

como indicado no estudo exploratório realizado. Como assinala Kunsch (2003, p. 179), mais do que uma prática, a integração constitui uma filosofia, “capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização como fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada”.

6. O PAPEL DA TECNOLOGIA

Ao mesmo tempo em que complexificam a comunicação organizacional, pela multiplicação das mídias e a introdução da nova lógica da interatividade e do diálogo, as tecnologias da comunicação e da informação (TCIs) também trazem novas possibilidades e soluções. Por um lado, como assinala Schultz (2003, p. xviii), oferecem uma “nova plataforma para a integração”, por meio de sistemas para o compartilhamento contínuo de informações atualizadas e o trabalho colaborativo. Por outro, elas estão transformando todas as dimensões da organização ao situá-la em uma teia de múltiplas redes, com fluxos multidirecionais e interativos, mudança que afeta não apenas seus negócios, mas também a própria natureza de seus processos e suas operações. Na “empresa em rede”, a gestão da tecnologia, como a da comunicação, passa do nível operacional para o estratégico. Bancos de dados, plataformas colaborativas, extranets, intranets e a própria internet, tornam-se condição da existência das empresas, já que elas agora dependem de forma crescente desse aparato técnico e do fluxo de transações e informações que ele propicia, para a produção, a comercialização, a gestão do conhecimento e da própria organização como um todo.

Como argumenta o especialista Nicholas Carr, a gestão operacional da estrutura de tecnologia tende a ser cada vez mais terceirizada, à medida que servidores e *softwares* se tornarão mais acessíveis e amigáveis e grande parte dos recursos de que necessitam as organizações passará a ser acessável na rede – na chamada

“computação em nuvem”. Em um já célebre artigo intitulado “IT doesn’t matter”, publicado, em maio de 2003, na *Harvard Business Review*, Carr sustentou que muitos serviços e produtos de tecnologia de informação e gestão estão se tornando *commodities*. Em um livro recente, ainda não publicado no Brasil – *The big switch: rewiring the world from Edison to Google* (2008) – ele vai além, ao prever que, em um futuro próximo, em vez de adquirir *softwares* e servidores sofisticados, que requerem atualização constante, as empresas passarão a comprar apenas o uso desses bens, de acordo com suas necessidades. Essa mudança em relação à tecnologia seria semelhante à ocorrida com o recurso da energia elétrica, no início da Segunda Revolução Industrial. Em determinado momento, as empresas puderam deixar de investir na geração da sua própria energia, pois tornou-se mais barato pagar apenas pelos quilowatts efetivamente utilizados e fornecidos por produtores especializados.

Porém, se é provável que a estrutura e o ferramental da tecnologia se tornem comoditizados, parece inquestionável que a inteligência do processo, a qual define as formas de apropriação e integração dos recursos tecnológicos em soluções sob medida para cada caso, será cada vez mais valiosa e estratégica – seja no âmbito da gestão, para aumentar a competitividade do negócio, seja no da comunicação, para torná-la mais relevante e eficaz. É por isso que a tecnologia, como inteligência, passa a constituir uma dimensão-chave do marketing, da comunicação organizacional e das relações públicas na sociedade em rede.

Isso é particularmente evidente nas estratégias de marketing, disciplina na qual, como demonstramos, as mídias digitais sinalizam uma revolução e um novo paradigma. Como prevê McKenna (2002, p. 31), “logo a infraestrutura de TI terá mais a ver com a manutenção da marca e a fidelidade do cliente do que a propaganda exaustiva”. Pela primeira vez, é possível a uma empresa informar-se de forma rápida e objetiva sobre o que desejam seus consumidores e clientes, com base em informações oferecidas por eles próprios. Além de

usar esse conhecimento para aperfeiçoar sua oferta de produtos e serviços e sua comunicação, com vistas a construção de relacionamentos de longo prazo, o que coloca o marketing além do seu horizonte tradicional de aceleração de vendas no curto prazo e o eleva a um patamar mais estratégico.

Ao mesmo tempo, ao congregar mais de um bilhão e meio de pessoas em torno de interesses e afinidades, a internet cria um gigantesco banco de dados sobre comportamentos sociais, como um enorme "focus group" ou campo *on-line* de pesquisa. Se antes as pesquisas sociológicas e de mercado tinham que depender, em grande parte, do que as pessoas dizem que fazem, com as distorções que isto implica, na internet é possível aferir o que elas realmente fazem. Seja pelos "rastros digitais" que deixam enquanto navegam, e que são capturados por robôs, os *cookies*, seja pelas informações que disponibilizam espontaneamente nas redes ou nos *sites* de organizações públicas ou privadas, em troca de benefícios e serviços. Ex-cientista-chefe da Amazon.com, o maior *site* de comercio eletrônico do mundo, o alemão Andreas Weigend (2009, p. 57) se refere a essa nova realidade como uma "revolução social dos dados":

> A chamada web 2.0 instaurou uma nova realidade, na qual as pessoas compartilham seus dados, seus interesses e suas vidas com o mundo atrás da internet. Em consequência, "entramos na era do compartilhamento voluntário. Temos em mãos tudo o que sempre quisemos saber sobre as pessoas: quem são seus amigos, o que fazem e seus desejos secretos.

Outra vertente de pesquisa busca interpretar o que mobiliza o interesse das pessoas em determinados períodos e antecipar mudanças de comportamento, partir dos termos de buscas realizadas na internet. Afinal, diz o norte-americano Bill Tancer (2008, p. 255), especialista em pesquisas *on-line*, agora "nós somos também o que clicamos". A profusão de dados gera uma "obesidade da informação" – segundo Weigend, as informações colocadas pelas pessoas na rede dobram a cada dois anos – e coloca ao mesmo tempo

oportunidades e desafios. Do lado positivo, pode-se construir estratégias de interação e relacionamento que incentivem os internautas a oferecer, voluntariamente, as informações que se deseja obter em troca de incentivos de vários tipos. Avançando além das metodologias convencionais de *data mining*, ou mineração de dados, trata-se de uma nova abordagem voltada ao desenvolvimento de inteligência de marketing para apoiar decisões de negócios. Mas isto, segundo um dos principais analistas da internet, o norte-americano Magid Abraham (2009, p. 154), fundador da consultoria Comscore, "é apenas o começo do potencial das redes sociais": "Quanto mais pessoas e conexões sociais são criadas, mais valiosas são as informações".

Nesta perspectiva otimista, curiosamente, o marketing e a comunicação institucional disporão de recursos tecnológicos para restabelecer um contato mais humano entre as empresas e os consumidores – uma proximidade que remete àquela que detinham, em um passado não muito distante, os comerciantes que guardavam todo o histórico de suas relações com a vizinhança e a clientela na cabeça ou em uma caderneta anotada a mão. Este atendimento personalizado agora se tornaria possível numa escala de milhares e milhões, com o apoio de ferramentas de análise de dados e segmentação.

Numa perspectiva pessimista, contudo, a captação de informações sobre a movimentação dos usuários na rede, sem o seu conhecimento, representa, como analisamos no capítulo 3, uma ameaça à privacidade. Os instrumentos legais hoje disponíveis mostram-se insuficientes para regular essa nova fronteira entre o público e o privado. Na visão de alguns, a internet muda irreversivelmente o conceito de privado. Uma pessoa que navega em um *site* de relacionamentos, expondo seus dados pessoais ou a sua própria imagem em vídeo, está na esfera do privado ou do público? Outros lembram que talvez nunca como hoje as pessoas tenham oferecido voluntariamente tantas e tão íntimas informações sobre suas vidas, como fazem em seus perfis ou suas

páginas nas mídias sociais e nos *blogs*. Conforme provocou o presidente da Sun Microsystems, Scot McNeally (apud CASTELLS, 2003, p. 282): “Privacidade na internet? Esqueça isto. Você já perdeu sua privacidade para sempre”.

CAPÍTULO 6

O PARADIGMA EMERGENTE NO CONTEXTO BRASILEIRO: UM RECORTE DA REALIDADE

Comunicar foi e continuará sendo algo
muito mais difícil e amplo do que informar,
pois comunicar é tornar possível
que homens reconheçam outros homens
em um duplo sentido:
reconheçam seu direito a viver e pensar diferente,
e reconheçam a si mesmos nessa diferença,
ou seja, que estejam dispostos a lutar
a todo momento pela defesa dos direitos dos outros,
já que nestes mesmos direitos
estão contidos os seus próprios.

Jesús Martín-Barbero (2004, p. 70-71)

Capítulo 6

O PARADIGMA EMERGENTE NO CONTEXTO BRASILEIRO: UM RECORTE DA REALIDADE

Todas as informações destacadas ao longo deste estudo reforçam a necessidade crescente de, como salienta Baldissera (2008, p. 150), se "pensar a comunicação organizacional sob o prisma da complexidade". Parece inquestionável que, diante de mutações simultâneas na sociedade, na economia e na comunicação, as organizações estão buscando novas maneiras de se comunicar, experimentando formatos e estratégias inovadoras, capazes de apoiá-las em seus desafios em todas as frentes. Nesta que descrevemos como a era do individuo, em oposição à era da massa, caracterizada pela economia do conhecimento e dos intangíveis, impõe-se evoluir da comunicação linear para o diálogo e o relacionamento. E isto implica uma revisão no pensamento comunicacional – como disciplina e prática –, sugerindo a possível emergência de um novo paradigma.

Na realidade, contudo, sabe-se que este é um desafio a ser vencido progressivamente. Como ocorre frequentemente nos processos de mudança social, cultural e organizacional, avança-se aos poucos e de forma desigual. Kunsch (2003, p. 73) assinala que grande parte das organizações ainda enfrenta dificuldades para abandonar os conceitos e as práticas da comunicação unidirecional e assimétrica que prevaleceu no século XX:

> Acredita-se que as organizações, em pleno início do século XXI, não mudaram muito seu comportamento. Várias vezes elas têm uma retórica moderna, mas as atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX. A abertura de canais e a prática da comunicação simétrica requerem

uma nova filosofia organizacional e a adoção de perspectivas mais críticas, capazes de incorporar atitudes inovadoras e coerentes com os anseios da sociedade moderna.

1. OBJETIVOS E METODOLOGIA DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

Foi para tentar avaliar como essa mudança está ocorrendo no contexto brasileiro que realizamos, em fevereiro de 2008, em parceria com a empresa de pesquisa Troiano Consultoria, um estudo exploratório com uma amostra de sessenta empresas brasileiras de diferentes segmentos de mercado, sendo que 77% delas tem mais de mil funcionários. Inicialmente, foram operacionalizados alguns dos principais conceitos identificados na pesquisa teórica, transformando-os em índices, capazes de funcionar como métricas de mudança. As variáveis definidas como indicadores foram os cinco principais vetores identificados na pesquisa teórica e apresentados na abertura do capítulo anterior – interatividade, integração, *branding*, tecnologia e mensuração.

Em uma segunda etapa, buscou-se uma metodologia que permitisse mapear, de forma comparativa, em que medida as empresas estão incorporando essas novas dimensões às suas estratégias de comunicação e marketing. Depois de pesquisar várias abordagens, optamos por usar como referência o método utilizado pela organização norte-americana American Productivity and Quality Center (APQC), desde 1997, em suas pesquisas sobre o grau de integração das políticas e práticas de comunicação nas corporações daquele país. Conforme descrita por Schultz (2003, p. 20-32), a metodologia possibilita mapear simultaneamente várias dimensões da integração, estabelecendo comparações estágios evolutivos de 1 a 4, como numa plataforma ascendente, a partir de alguns indicadores-chave.

Adaptando essa metodologia aos nossos objetivos, adotamos uma lista de 37 assertivas que permitissem avaliar a posição de cada empresa em relação a cada

variável – interatividade, integração, *branding*, tecnologia e mensuração –, segundo uma escala de 1 a 5, e, ao mesmo tempo, traçar um quadro geral da posição da amostra em seu conjunto. Nesta escala, 1 retrata a condição de "distante das práticas atuais", enquanto 5 se refere à condição "reflete as práticas atuais", com a consequente graduação intermediária.

Outro objetivo foi medir o estado das crenças dos executivos entrevistados para compará-los ao estado das práticas e avaliar se há relação entre crenças e a implementação efetiva de mudanças. Partimos do pressuposto de que, embora muitas vezes acreditem na necessidade de adotar os novos vetores, nem sempre os gestores encontram condições reais de fazê-lo. As crenças, nesta perspectiva , teriam o potencial de sinalizar o viés ou direção da mudança.

2. A AMOSTRA E AS TÉCNICAS

A principal dificuldade na composição da amostra, como ocorre em estudos desse tipo, é o acesso aos dados, o qual pressupõe entrevistas e contatos em nível de diretoria e gerências superiores, e uma relação de confiança, que garanta anonimato e confidencialidade. A credibilidade dos pesquisadores torna-se assim uma pré-condição, já que se trata de mapear políticas estratégicas de forma comparativa. Compreensivelmente, as organizações relutam em cooperar, temendo que sua posição seja cotejada publicamente com a dos concorrentes.

Outro obstáculo é a pouca disponibilidade de tempo de profissionais desse nível e, por consequência, seu reduzido interesse em participar de pesquisas. Esses fatores nos levaram a trabalhar com uma amostra de conveniência, para garantir um número suficiente de participantes e conferir representatividade ao estudo. A amostra foi, assim, composta a partir de uma lista inicial de quinhentas empresas clientes de dois grupos de prestadores de serviços de comunicação e marketing: o Grupo TV1 e a

Troiano Consultoria. Incluindo clientes ativos e não-ativos, eles foram selecionados a partir do seguinte critério: "ser uma empresa de porte com atuação de destaque na área de comunicação e marketing*".* O pressuposto foi que a boa reputação das duas empresas na amostra aumentaria as possibilidades de conseguir sua adesão. Embora considerando que se trata de amostragem sem rigor científico, entendemos que seria a única maneira de viabilizar a pesquisa, o que reforça seu caráter de estudo exploratório.
Como técnica, optamos pela observação indireta, com questionário estruturado disponibilizado via internet. Diretores de marketing e comunicação das empresas selecionadas foram convidados por carta e e-mail a participar de uma pesquisa *on-line*. Além de facilitar o acesso aos profissionais, entendemos que o questionário via internet tenderia a produzir respostas com maior isenção e credibilidade, por conferir maior percepção de anonimato em comparação às entrevistas presenciais. Foram apresentadas 37 questões que abordam aspectos capazes de indicar como a organização se posiciona em relação a cada uma das cinco dimensões. Para dificultar a identificação do objetivo da pesquisa e favorecer maior isenção nas respostas foram incluídas também algumas perguntas fora do foco de interesse.

O questionário incluiu ainda seis assertivas formuladas para avaliar as crenças dos executivos sobre a importância das cinco dimensões, como, por exemplo: "eu acredito que a dimensão integração é fundamental". Eles foram convidados a responder se concordavam ou não com as afirmações, também numa escala de 1 a 5.

3. OS RESULTADOS

A partir da tabulação das respostas referentes a cada uma das cinco variáveis, estabeleceu-se uma nota para a empresa em relação àquela variável na escala de 1 a 5. Porém, como a intenção não era avaliar as empresas individualmente, mas o estado geral de adoção das dimensões do paradigma emergente, essas "notas"

foram tratadas em conjunto, estabelecendo-se um ponto de corte de 4,0 para cada dimensão.

O resultado geral, que indica a nota conjunta das empresas pesquisadas, na escala de 1 a 5, em relação às cinco variáveis, foi o seguinte:

- Interatividade – Nota 3,2
- Integração – Nota 3,4
- *Branding* (gestão da marca) – Nota 3,4
- Tecnologia – Nota 3,3
- Mensuração – Nota 3,0

Em uma segunda etapa, tomando como referência a metodologia do American Qualitiy and Productivity Center (AQPC), foram definidas quatro categorias de desempenho, representadas como patamares, para caracterizar o sentido de progressão na migração do paradigma tradicional de comunicação para o novo paradigma. Criou-se a seguinte classificação:

- No patamar 4, o topo, foram colocadas as organizações que obtiveram nota média igual ou superior à nota de corte em todas as cinco dimensões.

- No patamar 3 foram situadas aquelas em que a nota média foi igual ou superior à nota de corte em pelo menos três dimensões.

- As empresas que alcançaram nota média igual ou superior à nota de corte em apenas uma ou duas dimensões foram classificadas no patamar 2.

- As empresas cuja nota média não foi igual ou superior à nota de corte em qualquer dimensão entraram no patamar 1.

Na consolidação dos dados, os resultados obtidos foram os seguintes:

- Apenas 10% das empresas pesquisadas se situaram no patamar 4, ou seja, mostram-se alinhadas com as novas dimensões-chave da comunicação organizacional.

- Outras 10% ficaram no patamar 3, por terem obtido nota média igual ou superior à de corte em pelo menos 3 dimensões.

- Outras 33,3% ficaram no patamar 2, porque alcançaram nota média igual ou inferior à de corte em uma única dimensão-chave.
- A maioria das empresas pesquisadas, 47,7%, ficou no patamar 1, que representa as empresas mais distantes do novo paradigma, com nota de corte igual ou inferior à media em todas as dimensões-chave.

Em suma, embora a amostra tenha sido selecionada a partir do critério de empresas "de destaque pela atuação nas áreas de marketing e comunicação", apenas 10% se posicionaram no estágio mais avançado de adoção das novas práticas e políticas. A pesquisa indicou ainda não haver uma dimensão específica em que a média das empresas se destaque. E apontou uma grande variação de desempenho entre as organizações quando se focaliza cada dimensão.

Quanto às crenças dos executivos que compõem a população da amostra, as notas gerais em relação à concordância com a importância da adoção das cinco dimensões foram as seguintes:

- Interatividade – Nota 4,5
- Integração – Nota 4,7
- *Branding* – Nota 4,8
- Tecnologia – Nota 4,4
- Mensuração – Nota 2,9

Como se pode avaliar na análise comparativa entre esses dois quadros de resultados, o estudo sugere que ainda há uma considerável distância entre as crenças dos executivos sobre a importância das cinco dimensões e as práticas efetivas de suas empresas nestes campos. As notas das crenças são maiores do que as referentes às da adoção das práticas em todas as dimensões, com exceção da mensuração de resultados. Neste caso, levantamos a hipótese de que não se trata de discordância sobre a importância da mensuração, bastante sublinhada tanto na bibliografia quanto em eventos empresariais. O resultado poderia ser interpretado como indicação de que ainda não há consenso sobre os critérios e as metodologias de mensuração, ou seja, sua factibilidade.

Em relação ao patamar comparativo em que as empresas se situaram, o estudo sugere uma correlação entre as crenças e a adoção das novas práticas. A adoção na prática das cinco novas dimensões mostrou-se maior nas organizações cujos executivos acreditam em sua importância. Por exemplo: nas empresas do patamar 4, que tiveram nota máxima na incorporação das novas dimensões, 100% dos executivos consultados concordam com a importância das dimensões interatividade, integração e *branding*. Enquanto isso, 83% concordam com a relevância da tecnologia para o novo paradigma da comunicação e do marketing. E 66% responderam positivamente em relação à mensuração de resultados.

Tratando-se de um estudo exploratório, esses resultados devem ser interpretados com as necessárias ressalvas. Parece válido concluir, no entanto, que ainda há uma considerável distância entre as crenças dos executivos sobre a importância de adotar novos parâmetros de eficácia comunicacional, mais adequados ao novo contexto da sociedade e da empresa em rede, e as práticas reais. Do mesmo modo, a sugestão é que a valorização das crenças, pela disseminação de estudos e fóruns sobre as novas dimensões e o novo

paradigma, pode contribuir efetivamente para impulsionar a mudança em direção a um novo patamar de eficácia comunicacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada um, junto com todos,
pode ser o editor ou o copidesque do mundo,
o arquiteto da realidade.

Maria A. Baccega (2007, p. 7-8)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como afirmamos na introdução deste trabalho, o atual cenário de mutações em todas as esferas da vida, a ponto de caracterizar uma revolução paradigmática, torna temerário fazer afirmações conclusivas sobre as reconfigurações delas decorrentes na comunicação organizacional. Por essa razão, nosso objetivo foi, sobretudo, mapear a extensão, profundidade e complexidade das transformações, para evidenciar a urgência de uma mudança de atitude do mercado e dos profissionais da área. Como as populações incapazes de detectar o movimento de placas tectônicas que precede um terremoto, muitas empresas continuam a planejar e praticar a comunicação como sempre se fez, ignorando as novas mediações e realidades do mundo conectado em rede, como demonstram a pesquisa teórica, os diversos exemplos e estudos mencionados, bem como o resultado do nosso próprio estudo exploratório.

Essa resistência à mudança ocorre, em parte, porque tanto as corporações, quanto as agências de prestação de serviços de comunicação e marketing, permanecem estruturadas de forma compartimentalizada, no modelo da era fordista, com a consequente divisão na gestão das várias dimensões da comunicação corporativa e destas em relação ao marketing e às relações públicas. Mas por trás da inércia há, sobretudo, um conflito de poder e o hábito humano de se agarrar àquilo que é conhecido. O fato é que avançar em direção a uma nova abordagem, mais multidisciplinar e dialógica, requer abandonar o conforto das velhas fórmulas e abrir mão de posições consolidadas. Para os que até agora se beneficiaram do domínio da comunicação mercadológica e da propaganda, que caracterizaram a comunicação de massa em detrimento dos outros meios segmentados, o novo modelo descentralizado constitui, em essência, perda de poder .

Porém, a multiplicação de mídias e a nova articulação de públicos em redes tornam essa desconcentração inevitável. Na empresa em rede do futuro, os comunicadores perderão o papel de protagonistas da arena simbólica, para converter-se em mediadores, articuladores e facilitadores. Mais do que emissores de mensagens, serão responsáveis por propiciar meios e condições para que a comunicação engaje todos os públicos e perpasse todas as atividades da organização. O objetivo será desenvolver a comunicação como competência-chave em todos os níveis para que todos se assumam como comunicadores. Conforme sustenta Nassar (2008b, p. 199),

> na rede digital, a empresa é constituinte do sistema. E, diante de outros participantes e operadores de mídia, produtores de conteúdos, perde força o papel de mediador. Todos se transformam em mediadores, fazendo com que se repense o papel institucional das relações públicas e da comunicação organizacional. Na ordem digital, todos são relações-públicas, todos são comunicadores.

Tudo indica que algumas das forças colocadas em movimento pela revolução digital – como a transparência e o empoderamento de consumidores, funcionários e demais públicos – são irreversíveis. Em decorrência, os processos comunicativos nas organizações fugirão cada vez mais do controle. Nesse sentido, parece válido supor que, ao transformar-se em direção a um novo paradigma, em torno dos novos pilares apontados neste estudo, a comunicação possa contribuir para a metamorfose da própria organização, a fim de torná-la mais alinhada com os interesses de seus públicos e mais comprometida com o desenvolvimento humano e social.

Nossa crença é que, mais abertas e plurais, tanto as organizações, quanto a sua comunicação, esta agora mais integrada e simétrica, possam vir a fazer a diferença diante dos imensos desafios com que nos defrontamos como sociedade. Nesta ótica, caberia aos profissionais da comunicação olhar além das fronteiras das suas empresas para, em uma perspectiva crítica, estimular a reflexão sobre a função social da comunicação neste limiar do século XXI. Como

ela pode contribuir para a construção de novos modelos de desenvolvimento, mais inclusivos e sustentáveis? Na nova era dos meios interativos e colaborativos, talvez a comunicação possa inaugurar novas formas de construção e expressão de identidades, maior senso de pertencimento e de cidadania, seja no ciberespaço ou no mundo real. Em suma, uma nova lógica e uma nova civilização.

Nesse sentido, a humanidade estaria, no momento atual, num ponto de inflexão, numa encruzilhada, em que parece necessário perguntar, como sugere Sibília (2002, p. 18): “O que é aquilo em que estamos nos transformando? O que gostaríamos de nos tornar?”.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Marcas*: *brand equity*. Gerenciando o valor da marca. São Paulo: Elsevier, 1998.

ABRAHAM, Magid. O boca-a-boca digital. Entrevista a Camila Fusco. *Revista Exame*, ed. 942, a. 43, n. 8, p. 154, 06 maio 2009.

ADORNO, Theodor W. A indústria cultural. In: COHN, Gabriel (Org.). *Comunicação e indústria cultural*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1971.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, imagem e reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 215-242.

ANDERSON, Chris. *A cauda longa*: do mercado de massa para o mercado de nicho. São Paulo: Campus, 2007.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?* Ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 3. ed. São Paulo: Cortez / Edunicamp, 1995.

_____. *Os sentidos do trabalho*: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 6. ed. São Paulo: Boitempo, 2001.

ARAGÃO, M. Lúcia de C. *Razão comunicativa e teoria social crítica em Jürgen Habermas*. 2. ed. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1977.

AUSTIN, John L. *How to do things with words: the William James lectures delivered at Harvard University in 1955*. Edited by J. O. Umson. Oxford: Clarendon, 1962.

AZAMBUJA, Germano A. de. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*: Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 165-192.

BACCEGA, M. Aparecida. *Palavra e discurso*: história e literatura. São Paulo: Ática, 2007.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes;

SOARES, Ana Thereza N. (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 149-177.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação Organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.

BAUDRILLARD, Jean. *Tela total.* Porto Alegre, Sulina: 1997.

_____. *Simulacros e simulação*. Lisboa: Relógio d'Água, 1991.

BAUMAN, Zygmunt. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2007.

BECK, Leda. A arte dos construtores de imagem. *Valor Setorial/Comunicação Corporativa*, São Paulo, jornal Valor Econômico, p. 10-18, out. 2008.

BEER, Michael; NOHRIA, Nitin. Decifrando o código da mudança**.** In: *A virada nas empresas*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p. 9-29.

BELL, Daniel. *The coming of the post-industrial society***:** a venture in social forecasting. New York:Basic Books, 1999.

BENKLER, Yochai. *The wealth of networks***.** New Haven, CT: Yale University Press, 2006.

BERNARDI, M. Amália. *A melhor empresa*: como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.

BOHM, David. *Diálogo*: comunicação e redes de convivência. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BORJA, Mônica. O caminho para a valorização da marca. *Revista Marketing*, 14 jan. 2009. Disponível em: <http://www.revistamarketing.com.br/materia.aspx?m=159>. Acesso em: dez. 2009.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387.

_____. *Comunicação empresarial*: teoria e pesquisa. Barueri, SP: Manole, 2003.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia, discurso e prática. *Organicom – Revista Brasileria de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, a. 1, n. 1, p. 55-71, ago. 2004.

CAPRA, Fritojf. *As conexões ocultas*: ciência para uma vida sustentável. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

CARR, Nicholas. *The big switch*: rewiring the world from Edison to Google. New York: W. W. Norton & Company, 2008.

_____. Does IT matter? *Harvard Business Review*, May 2003. Disponível em: <http://www.roughtype.com/archives/2007/01/it_doesnt_matte.php>. Acesso em: out. 2009.

CASALI, Adriana M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal". In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 107-134.

CASALI, Adriana M.; TAYLOR, James R. Comunicação organizacional: uma introdução à perspectiva da "Escola de Montreal". *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, São Bernardo do Campo, SP, Fajorp-Umesp, a. 3, n. 6, p. 28-40, dez. 2005.

CASTELLS, Manuel. Internet e sociedade em rede. In: MORAES, Dênis de (Org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

_____. *A galáxia da internet*: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. *A sociedade em rede.* Vol. 1. Economia, sociedade e cultura**.** 9. ed. atualiz. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHARLES, Sébastien. O excesso é a maior marca. Entrevista a Catarina Alves. *Meio & Mensagem*, a. XXXI. n. 1359. p. 6, 18 maio 2009.

CONDÉ, Mauro L.; DOURADO, M. Lúcia; TAVARES, M. das Graças. Da lógica linear à complexidade corporativa. *DOM – Revista da Fundação Dom Cabral*, n. 6, jul.-out. 2008. p. 56-61.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso*: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: UFRJ / Revan, 1994.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais**.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 317-335.

_____. Comunicação digital e seus usos institucionais**.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

_____. Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos**.** *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e relações Públicas*, São Paulo: Gestcorp ECA-USP, a. 2, n.3, p. 95-111, 2. sem. 2005.

_____. *Estratégias para a mídia digital*: internet, informação e comunicação. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHRISTENSEN, Clayton. Disruptive innovation. 2009. Disponível em: <http://www.claytonchristensen.com/disruptive_innovation.html>. Acesso em: dez. 2009.

CURVELLO, João J. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 91-106.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Felix. *Mil platôs*: capitalismo e esquizofrenia. Trad. de Aurélio Guerra Neto e Celia Pinto Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1995.

DE KERCKHOVE, Derrick. *The architecture of intelligence*. Basel; Boston; Berlin: Birkhauser, 2001.

_____. *The skin of culture*: investigating the new electronic reality. 2nd. Ed. London: Kogan Page, 1997.

DE MASI, Domenico. O segredo das organizações criativas. *DOM – Revista da Fundação Dom Cabral*, n. 4, p. 31-38, nov. 2007-fev. 2008.

DI FELICE, Massimo. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: DI FELICE, Massimo (Org.). *Do público para as redes*: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 17-61.

DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. *Ativos intangíveis*: como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa**.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

DUCK, Jeanie D. Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio. In: *Gestão da mudança.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DUTRA, Luiz Carlos. A nova ordem do marketing e da comunicação. In: Encontro Nacional De Anunciantes, 2009. *Anais.* São Paulo: Associação Brasileira de Anunciantes, 29-30 set. 2009.

DRUCKER, Peter. Do capitalismo à sociedade do conhecimento. In: *O melhor de Peter Drucker*: Obra completa. São Paulo: Nobel, 2002. p. 15-32.

FÍGARO, Rosely. *Relações de comunicação no mundo do trabalho.* São Paulo: Annablume, 2008a.

_____. Atividade de comunicação e de trabalho. *Trabalho, Educação e Saúde*, Rio de Janeiro, Fiocruz, v. 6, n. 1, p. 107-145, 2008b.

_____. Considerações sobre os resultados da pesquisa de recepção: a construção dos sentidos do trabalho pelos receptores dos meios de comunicação. *Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación*, a. II, n. 2, ene.-jun. 2005.

_____. Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação. *Novos Olhares*, a.III, n. 6, p. 38-51, 2. sem 2000,

FOMBRUN, Charles J.; NIELSEN, Kasper U.; TRAD, Nicolas G. The two faces of reputation risk: anticipating down losses while exploiting upside gains. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e relações públicas*, São Paulo, Gestcorp / Abrapcorp, a. 4, n. 7, p. 70-83, 2. sem. 2007.

FREITAS, Sidinéia G. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 139-153.

FURTADO, Jonas; CASTELLÓN, Lena. Hora de afinar o discurso. *Meio & Mensagem*, a. XXXI, n.1381, p. 26-27, 19 out. 2009.

GALERANI, Gilceana S. Moreira. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp/ECA-USP, a. 2. n. 2, p. 147-165, 2. sem. 2005.

GARCÍA CANCLINI, Néstor. *Diferentes, desiguais e desconectados*: mapas de interculturalidade. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 2005.

GENELOT, Dominique. *Manager dans la complexité*: réflections à l'usage des dirigeants. Paris: Insep Consulting Éditions, 2001.

GIDDENS, Anthony. Verde aguado. Entrevista a Pedro Dias Leite. *Folha de S.Paulo*, Caderno Mais, p. 4-5, 29 mar. 2009

_____. *As consequências da modernidade*. São Paulo: Editora Unesp, 1991.

_____. *Un mundo desbocado*: los efectos de la globalizacion en nuestras vidas. Madrid: Santillana, 1999.

_____. *Modernidade e identidade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2002.

GOBÉ, Marc. *Brandjam*: humanizing brands through emotional design. New York: Allworth Press, 2007.

_____. *Citizen brand*: 10 commandments for transforming brands in a consumer democracy. New York: Allworth Press, 2002.

_____. *Emotional branding*: the new paradigm for connecting brands to people**.** New York: Allworth Press, 2001.
GORZ, André. *Métamorphoses du travail*: quête du sens. Critique de la raison économique. Paris: Galilée, 1988.

HABERMAS, Jürgen. *The theory of communicative action*: reason and the rationalization of society. Vol. 1. Boston, MA: Beacon Press, 1987.

HALL, Stuart. Reflexões sobre o modelo de codificação/decodificaçáo: uma entrevista com Stuart Hall. In: HALL, Stewart. *Da diáspora*: identidades e mediações culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006a.

_____. *A identidade cultural na pós-modernidade.* Rio de Janeiro: DP&A, 2006b.

HAMMEL, Gary**.** *The future of management***.** Boston, MA: Harvard Business Press, 2007.

HARVEY, David. *Condição pós-moderna***.** São Paulo: Loyola, 2004.

HESKETT, James L. et al. Putting the service-profit-chain to work*. Harvard Business Review*. Disponível em: <http://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work/ar/1>. Acesso em: 15 set. 2009.

HOCK, Dee. *Nascimento da era caórdica*. São Paulo: Cultrix / Amana Key, 1999.

HOLTZ, Shel. Bring Your Intranet into the 21st century. *CW – Communication World.* The magazine for Communication Management, International Association of Business Communications, p. 14-18, Jan.-Feb. 2008.

IANNI, Octávio. *A era do globalismo*. 8. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

_____. *Enigmas da modernidade-mundo***.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2000.

_____. *Teorias da globalização***.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

_____. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados*, São Paulo IEA-USP, v. 8, n. 21, maio-ago. 1994.

ISLAS, Octavio. La sociedad de la ubicuidad, los prosumidores y un modelo de comunicación para comprender la complejidad de las comunicaciones digitales. *Revista Latinoamericana de Ciencias de La Comunicación,* São Paulo, Alaic, a. 4, n. 7, p. 68-77, jul.-dez. 2007.

_____. La posible contribución de Marshall McLuhan y la ecología de los medios al desarollo y comprensión de las comunicaciones estratégicas. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Publicas*, São Paulo, Gestcorp ECA-USP, a. 2, n. 3, p. 52-67, 2. sem. 2005.

JOHNSON, Steven. *Cultura da interface***:** como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

JORGE, Miguel. O poder da comunicação. [Prefácio]. In: TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política.* São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004. p. XXI-XXIII.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. P. *Alinhamento*: utilizando o *balanced scorecard* para criar sinergias corporativas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. *Organização orientada para a estratégia*: como as empresas que adotam o *balanced scorecard* prosperam no novo ambiente de negócios. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

KEEN, Andrew. *O culto do amador*: como *blogs*, MySpace, YouTube e a pirataria digital estão destruindo nossa economia, cultura e valores. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

KLEIN, Naomi. *Sem logo*: a tirania das marcas em um planeta vendido. São Paulo: Record, 2004a.

_____. *Marcas globais e poder corporativo*. In: MORAES, Dênis (Org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2004b.

KOFFMAN, Fredy. *Metamanagement*: a nova consciência dos negócios. Vol. 1. São Paulo: Antakarana, 2002.

KOTLER, Philip. *Marketing para o século XXI***:** como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Editora Futura, 1999.

KUMAR, Krishan. *Da sociedade pós-industrial à pós-moderna*: novas teorias sobre o mundo contemporâneo. Rio de Janeiro: Zahar, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-92.

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Signo y Pensamiento*, v. XXVI, p. 38-51, 2007.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI Marlene (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.

_____. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 4. ed. – rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

LASSWELL, Harold. *Politics*: who gets what, when, how. New York: Whittlesey House, 1936.

_____. *Propaganda technique in World War I*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., Ltd., 1927.

LAVILLE, Élisabeth. O negócio é ser verde. Entrevista a Paula Neiva. *Veja*, ed. 2130, a. 42, n. 37, p. 19-23. 16 set. 1009.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. *Trabalho imaterial*: formas de vida e produção de subjetividade. São Paulo: DP&A Editora, 2001.

LEMOS, André. *Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea.* 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

LEOPOLDO E SILVA, Franklin. Humano, trans-humano, pós-humano. *MSG – Revista de Comunicação e Cultura*, a. 1, n. 3, p. 26-18, 2009.

LEONTIEV, Alexis N. *O desenvolvimento do psiquismo*. Lisboa: Livros Horizonte, 1978.

LÉVY, Pierre. Pela ciberdemocracia. In: MORAES, Dênis de (Org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2004.

_____. *Cibercultura.* São Paulo: Editora 34, 1999.

_____. *A inteligência coletiva*: por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Edições Loyola, 1998.

_____. *O que é o virtual?* São Paulo: Editora 34, 1996.

LI, Charlene; BERNOFF, Josh. *Groundswell*: winning in a world transformed by social technologies. Boston, MA: Harvard Business Press, 2008.

LIMA, Fábia. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação**.** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza N. (Org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 109-127.

LINHARES, Ronaldo N. Internet e ação comunicativa como elementos do espaço público sob uma perspectiva habermasiana: crise e transição. In: SOUZA, Mauro W. (Org.). *Recepção mediática e espaço público*: novos olhares. São Paulo: Paulinas, 2006.

LIPOVETSKY, Gilles. *A felicidade paradoxal*: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

LOJKINE, Jean. *A classe operária em mutações.* Belo Horizonte: Oficina de Livros, 1990.

LOPES, M. Immacolata Vassallo de. Sobre o estatuto disciplinar da comunicação**.** In: LOPES, M. Immacolata Vassallo de (Org.). *Epistemologia da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003.

LYOTARD, Jean-François. *The post modern condition*: a report on knowledge. Twin Cities, MN: University of Minnesota Press, 1984.

MACARENCO, Isabel. *Gestão com pessoas – Gestão, comunicação e pessoas*: comunicação como competência de apoio para a gestão alcançar resultados humanos. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo: 2007.

MAFFESOLI, Michel. *O conhecimento comum*: introdução à sociologia compreensiva**.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

MAIA, Rousiley; FRANÇA, Vera. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M. Immacolata Vassallo de (Org.). *Epistemologia da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003. p. 187-203.

MANCHESTER, William. *A world lit only by fire*: the medieval mind and the Renaissance. London: MacMillan, 1993.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 179-200.

MARTIN, Chuck. *The digital estate*: strategies for competing, surviving, and thriving in an internetworked world. New York: McGraw-Hill, 1997.

MARTÍIN-BARBERO, Jesús. *Pensar juntos espacios y territorios*: cartografías culturales de la sensibilidade y la tecnicidad. [Apostila de curso]. São Paulo: ECA-USP, 2008a.

_____. *Dislocacciones del tiempo y nuevas topografías de la memoria*. [Apostila de curso]. São Paulo: ECA-USP, 2008b.

_____. *Entre urbanías y ciudadanías*. [Apostila de curso]. São Paulo: ECA-USP, 2008c.

_____. *Tecnicidades, Identidades, alteridades*: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In: MORAES, Dênis de (Org.). *Sociedade midiatizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.

_____. Globalização comunicacional e transformação cultural. In: MORAES, Dênis de (Org.). *Por uma outra comunicação*. Rio de Janeiro: Record, 2004. p. 57-86.
_____. *Dos meios às mediações*: comunicação, cultura e hegemonia. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2003a.

_____. Transdisciplinaridad: notas para un mapa de sus encrucijadas cognitivas y sus conflictos culturales. In: CONGRESO INTERNACIONAL "NUEVOS PARADIGMAS DISCIPLINARIOS EN LAS CIENCIAS HUMANAS", 2003. *Annales...* Bogotá: Universidad Nacional, 2003b.

MATTAR, Helio. Comunicar as características de sustentabilidade de produtos. *M&M online,* 14 set. 2009. Disponível em: <http://www.mmonline.com.br/noticias!noticiasOpiniao.action?idArtigo=3302>. Acesso em: dez. 2009.

MATTELART, Armand; MATTELART, Michele. *História das teorias da comunicação.* São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MATURANA, Humberto R;. VARELA, Francisco J. *A árvore do conhecimento*: as bases biológicas da compreensão humana. São Paulo: Editora Palas Athena, 2001.

McKENNA, Regis. *Marketing de relacionamento*: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

McLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Editora Cultrix, 1969.

McLUHAN, Marhshall; FIORE, Quentin. *O meio são as massagens*. Rio de Janeiro: Record, 1969.

MICONI, Andrea. Ponto de virada: a teoria da sociedade em rede. In: DI FELICE, Massimo (Org.). *Do público para as redes*. São Caetano do Siul, SP: Difusaão Editora, 2008. p. 145-173.

MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes.* São Paulo: Atlas, 2006.

MORAES, Dênis de. A tirania do fugaz: mercantilização cultural e saturação midiática. In: MORAES, Dênis de (Org). *Sociedade midiatizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. p. 33-49.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. *A cabeça bem-feita*: repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional**.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008a. p. 71-77.

_____. A mensagem como centro da rede de relacionamentos. In: DI FELICE, Massimo (Org.). *Do público para as redes*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008b. p. 191-203.

_____. *Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações.* São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2007.

NEGROPONTE, Nicholas. *A vida digital*. São Paulo: Cia. das Letras, 1995.

NOGUEIRA, Paulo. O homem do futuro foi demitido. *Revista Época*, n. 595, p. 15-16, 12 out. 2009.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PASCALE, Richard Tanner; MILLEMAN, Mark; GIOJA, Linda. Mudando a maneira como mudamos. In: *A virada nas empresas*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PATURY, Felipe. O carro que os brasileiros querem. *Revista Veja*, ed. 2137, a. 42, n. 44, 04 nov. 2009.

PEREIRA, Carlos A. Messeder et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento das expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional.* Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 293-314.

PEPPERS; Don; ROGERS, Martha, *The one-to-one future.* New York: Random House, Inc. 1992.

PETERS Thomas J.; WATERMAN, Robert H.. *In search of excellence*: lessons from America's best-run companies. New York / London: Harper and Row, 1982.

_____. *Vencendo a crise*. Trad. de Baltazar Barboza Filho. São Paulo: Harbra / Norton Publicidade, 1986.

PRAHALAD, Coimbatore K.: RAMASWAMY, Venkat. *O futuro da competição*: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com os clientes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
PRECOURT, Geoffrey (Ed.). *CMO thought leaders*: the rise of strategic marketer. [s. l.]: A Strategy Business, 2007.

PUTNAM, Linda et al. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R. et al. (Ed.). *Handbook de estudos organizacionais.* Vol. 3. Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp/ECA-USP, a. 1, n. 1, p. 36-53, ago. 2004.

RIES, Al; RIES, Laura. *A queda da propaganda*: da mídia paga à mídia espontânea**.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROMAN, Artur R. Um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157.

ROSA, Mário. A reputação sob a lógica do tempo real. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp ECA-USP / Abrapcorp, a. 4. n. 7, p. 58-69, 2. sem. 2007.

SÁNCHEZ, Yoani. As três mentiras de Cuba. Entrevista a Duda Teixeira. *Revista Veja*, ed. 2133, a. 42, n. 40, p.19-23, 07 out. 2009.

SANTA CRUZ, Selma. Novos portos e mapas. São Paulo, *Meio & Mensagem*, p. 8, 07 set. 2009.

_____. *As empresas estão na idade da pedra. Revista Exame*, ed. 905, a. 41, n. 21, 07 nov. 2007.

SANTAELLA, Lúcia. *Linguagens líquidas na era da mobilidade***.** São Paulo: Paulus, 2007.

_____. As várias faces do pós-humano**.** *MSG – Revista de Comunicação e Cultura*, São Paulo, Aberje / Lazuli Editora, a. 1, n. 3, p. 22-25, 2009.

SANTOS, Milton. *A natureza do espaço.* 4. ed.. São Paulo: Edusp, 2008.

SCHULTZ, Don E.. Evolving marketing and marketing communication into the 21st century. In: IACOBUCCI, Dawn; CALDER, Bobby (Ed.). *Kellog on integrated marketing*. Hoboken, NJ: John Wiley & Son, 2003.

SCHULTZ, Don E.; TANNENBAUM, Stanley I.; LAUTERBORN, Robert F. *O novo paradigma do marketing.* São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHULTZ, Don E.; SCHULTZ, Heidi. *Integrated marketing communications*: the next generation. Five steps for delivering value and measuring returns using marketing communications. New York: McGraw-Hill, 2004.

SEGALLA, Amauri; MORAES, Aline; BARIFOUSE, Rafael. O poder do consumidor no mundo digital. Revista *Época Negócios*, São Paulo, a. 1, n. 8, out. 2007.

SEMPRINI, Andrea. *A marca pós-moderna*: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**.** São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SENGE, Peter. Metamorfose ambulante. Entrevista a Jonas Furtado. *Meio & Mensagem*, a. XXXI, n. 1363. p. 6-7, 15 jun. 2009.

____. *The fifth discipline*: the art & practice of the learning organization. New York: Doubleday, 1990.

SENNET, Richard. *A corrosão do caráter*. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SIBÍLIA, Paula. *O homem pós-orgânico*: corpo, subjetividade e tecnologias digitais. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

SINA, Amália. *Crise & oportunidade*: em chinês e nos negócios essas duas palavras são uma só. São Paulo: Saraiva, 2005.

SODRÉ, Muniz. Sobre a episteme comunicacional. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, a. 1, n. 1, p. 15-26, jul.-dez. 2007.

_____. Eticidade, campo comunicacional e midiatização. In: MORAES, Dênis de (Org.). *Sociedade midiatizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006. p 19-31.

_____. *Antropológica do espelho*: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2002.

SOUZA, Mauro Wilton (Org.). *Sujeito, o lado oculto do receptor*. São Paulo: Brasiliense, 1995 .

STEWART, Thomas A. *A riqueza do conhecimento*: o capital intelectual e a organização do século XXI. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TANCER, Bill. *Click:* o que milhões de pessoas estão fazendo on-line e por que isso é importante. Trad. de Renato Marques de Oliveira. São Paulo: Globo, 2009.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. *A empresa transparente*: como a era da transparência revolucionará os negócios. São Paulo: Makron Books, 2005.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. *Wikinomics*: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TAYLOR, James; VAN EVERY, Elizabeth J. *The emergent organization*: communication as its site and surface. Mahwah, NJ; London: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. *Matrizes*, São Paulo, ECA-USP, a. 1, n. 2, p. 15-38, jan.-jun. 2008.

_____. *A mídia e a modernidade*: uma teoria social da mídia. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

TOFFLER, Alvin. *A terceira onda***.** São Paulo: Record, 2001.

_____. *O choque do futuro*. 4. ed. Trad. de Marcos Aurélio de Moura Matos. São Paulo: Editora Arte Nova, 1972.

TOFFLER, Alvin; TOFFLER, Heidi. *Revolutionary wealth*: how it will be created and how it will change our lives. New Yorkl: Alfred Knopf, 2006.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política.* São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TORRETA, André. *Mergulho na base da pirâmide*: uma nova oportunidade para sua empresa. São Paulo: Saraiva, 2009.

TORRES JUNIOR, Alvair S. Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 2. Linguagem gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 53-83.

VÁSQUEZ, Ruth Peralta. Identidade de marca, gestão e comunicação. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, Gestcorp/ECA-USP / Abrapcorp, a. 4, n. 7, 2. sem. 2007.

VATTIMO, Gianni. Entrevista com Gianni Vattimo. *MSG – Revista de Comunicação e Cultura*, São Paulo, Aberje / Lazuli Editora, a. 1, n. 1, p.16-25, 2008.

_____. *O fim da modernidade*: niilismo e hermenêutica na cultura pós-moderna**.** São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. *A sociedade transparente.* Lisboa: Relógio d'Água, 1992.

VIEIRA, Liszt. *Os argonautas da cidadania*: a sociedade civil na globalização. Rio de Janeiro: Record, 2001.

VIGOTSKI, Lev Semenovitch. *Pensamento e linguagem***.** São Paulo: Martins Fontes, 2005.

VILLAFAÑE, Justo. La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, Minho (Portugal), Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade. vol. 8, n. 1, 2005.

VIRILIO, Paul. *L'espace critique*: essai sur l'urbanisme et les nouvelles technologies. Paris: Éd. Christian Bourgois, 1984.

WEIGEND, Andreas. A obesidade dos dados. *Meio & Mensagem*, p. 57, 24 ago. 2009, Entrevista a Mariana Ditolvo.

WOLF, Mauro. *Teorias das comunicações de massa*. São Paulo: Martins Fontes, 2003. [Original: *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença, 1987].

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação.* São Paulo: Paulus, 2006.

WRIGHT, Marc. Moving into the mainstream. *CW – Communication World*. The magazine for comunication Management. International Association of Business Communications, p. 22-24, Jan.-Feb. 2008.

YANAZE, Mitsuru H. *Gestão de marketing e comunicação*: avanços e aplicações. São Paulo: Saraiva, 2007.

ZOZZOLI, Jean-Charles J. A marca comercial-institucional: retrospectiva e prospecção. In: BARBOSA, Ivan S. (Org.). *Os sentidos da publicidade*: estudos interdisciplinares. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

ANEXO

ROTEIRO DO ESTUDO EXPLORATÓRIO

QUESTIONÁRIO

1) Por favor, gostaríamos de saber o quanto cada uma das frases abaixo representa, de fato, uma prática comum em sua empresa hoje.

   Para responder, utilize uma escala de 1 a 5. Considere que "1" indica uma frase bastante distante das práticas atuais da sua empresa, enquanto "5" mostra que a frase reflete com total fidelidade o que a sua empresa tem efetivamente praticado. Ou seja:

   1 Distante das práticas atuais
   2
   3
   4
   5 Reflete práticas atuais

- O planejamento e a gestão das atividades de comunicação são conduzidos de forma integrada, para que haja total sinergia entre os esforços de comunicação mercadológica, institucional e interna, nas várias mídias?

- Uma das grandes demonstrações do compromisso de nossa empresa com sustentabilidade é nossa preocupação contínua em discutir com os consumidores assuntos relacionados a meio ambiente e responsabilidade social?

- Investimos com frequência em treinamento e desenvolvimento de nossas equipes?

- A principal agência de comunicação que nos atende atua como *lead agency* e mantém contato e interação contínuos com as demais áreas da organização, além do marketing?

- Os *inputs* de consumidores obtidos por diversos meios (internet, pesquisas de mercado, SACs, informações de vendedores e representantes etc.) são integrados, organizados e facilmente acessíveis pelo corpo gerencial de todas as áreas da empresa?

- A empresa efetivamente utiliza modelos de análise e indicadores de performance que garantem maior previsibilidade e gestão mais eficaz dos investimentos de marketing e comunicação?

- Fazemos regularmente – isto é, pelo menos uma vez ao ano – estudos para avaliar a imagem e a percepção que nossos clientes têm de nossa(s) marca(s), contratando profissionais e empresas especializados nesse tema?

- Nossos clientes, consumidores e demais stakeholders (públicos estratégics) dispõem de múltiplos canais, inclusive digitais, para acesso fácil e ininterrupto a todas as informações sobre nossos produtos, serviços e atividades?

- Nossa empresa realiza regularmente processos de avaliação de desempenho de funcionários?

- Nos últimos anos a empresa vem aumentando significativamente seus investimentos em mídias digitais, além do *site* corporativo, atuando, por exemplo, com Mobile Marketing, SEM (Search Engine Marketing), SEO (Search Engine Optimization) e gestão de reputação *on-line*?

- A empresa utiliza regularmente modelos e ferramentas para avaliar o retorno sobre investimentos (ROI) de marketing e comunicação?

- Em programas e campanhas privilegiamos o modelo de comunicação bidirecional, e personalizada, para promover o diálogo e o alinhamento de interesses com os *stakeholders*?

- Investimos consistentemente tempo e recursos em desenvolvimento de novos produtos e serviços?

- Realizamos regularmente iniciativas de comunicação com a imprensa?

- A empresa investe, de forma crescente, em recursos e tecnologias digitais para obtenção, análise e monitoramento de informações sobre os consumidores e o mercado?

- Hoje nossa empresa tem uma clara e sólida visão sobre o que pensam nossos consumidores sobre nossas marcas?

- As plataformas de *e-business* estão transformando significativamente o nosso modelo de negócios, alterando estruturas de custos, a cadeia de fornecimento, formatos de receita e oferta de bens e serviços?

- A empresa efetivamente utiliza tecnologias de gestão de relacionamento com clientes que integram múltiplos pontos de contato a bancos de dados, ferramentas estatísticas e modelos preditivos?

- A empresa investe recursos substanciais para avaliar frequentemente as relações entre os consumidores e a(s) marca(s) da empresa?

- As metas e os objetivos da empresa são quantificáveis em métricas transparentes e conhecidas por todos os colaboradores?

- A empresa utiliza efetivamente plataformas digitais, como intranets e extranets colaborativas para integrar a cadeia de valor e aumentar sua eficácia?

- É pratica da empresa realizar pelo menos a cada dois anos o cálculo do valor econômico de suas marcas?
- A comunicação com os colaboradores ou funcionários é valorizada com recursos e estrutura adequados e está totalmente alinhada aos objetivos estratégicos de negócios?

- Já incorporamos nas medidas de avaliação da empresa as iniciativas relacionadas à responsabilidade social e à sustentabilidade?

- A peça-chave que a organização sempre utiliza para planejar todas as atividades de comunicação são as informações sobre expectativas e percepções dos consumidores e clientes?

- Nossa empresa já assumiu claramente uma proposta de sustentabilidade e comunicamos formalmente ao mercado de que forma praticamos isso no dia a dia de nossa marca/de nossas marcas?

- O planejamento da comunicação com o mercado é uma atividade que merece esforços importantes de nossos executivos de marketing?

- Dedicamo-nos com total atenção à maneira como nos apresentamos em nosso *site*?

- Por meio de plataformas interativas e colaborativas, nossos clientes e consumidores têm um papel ativo e crescente na definição das estratégias de produtos?

2) **Por favor, gostaríamos de saber agora o quanto cada uma das frases abaixo representa sua opinião sobre alguns dos temas de que trata esta pesquisa.** *Para responder, utilize novamente uma escala de 1 a 5. Considere que "1" indica que você discorda totalmente da frase, enquanto "5" indica que você concorda totalmente com a frase. Ou seja:*

1 Discordo totalmente
2
3
4
5 Concordo totalmente

- Integração é hoje uma palavra-chave. É essencial pensar os esforços de comunicação de forma integrada nas várias mídias hoje existentes.

- Atualmente é cada vez mais importante criar canais de comunicação bidirecionais e personalizados com todos os públicos de uma empresa.

- Marca é uma suprema ferramenta de negócios. Por isso, é fundamental ter uma visão clara de como todos os públicos se relacionam com a marca.

- Atualmente não dá para pensar em eficiência em marketing e comunicação sem investimentos em tecnologia.

- É muito difícil estipular critérios de mensuração claros para avaliar a real eficácia dos investimentos de comunicação e marketing de uma empresa.

- Estudar periodicamente o comportamento de consumidores e suas preferências por marcas é cada vez mais importante.

- Acredito que os novos recursos digitais devem ter um papel secundário nos planos de comunicação da empresa.

- É muito importante que o público interno da organização seja sempre envolvido nos programas de comunicação que ela realiza.

3) Qual o cargo que você ocupa na empresa em que trabalha?

- Diretor
- Vice-presidente
- Presidente
- Outro cargo. Qual? _____

4) Qual a área de atuação da empresa em que você trabalha?

- Bens não-duráveis (alimentos, bebidas etc.)
- Bens duráveis ou semiduráveis (eletrodomésticos, carros, roupas etc.)
- Bens intermediários ou de capital (matéria-prima para outras indústrias, máquinas etc.)
- Comércio/Varejo
- Outros serviços

5) Qual o número aproximado de funcionários da empresa em que você trabalha?

- Até 100 funcionários
- De 101 a 500 funcionários
- De 501 a 1.000 funcionários
- De 1.001 a 2.000 funcionários
- 2.001 funcionários ou mais

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo