

# A Comunicação como espelho das culturas empresariais

Wilson da Costa Bueno

Jornalista profissional, professor da UMESP e da USP, com doutorado em Comunicação. Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa e coordenador da Agência de Notícias ComunicaSaúde.

## RESUMO

A Comunicação Empresarial evoluiu do seu caráter acessório para desempenhar, na Sociedade da Informação, uma função estratégica. As novas tecnologias, a planetarização da economia, o choque de culturas organizacionais e um novo relacionamento com os públicos de interesse e com a comunidade impõem novos desafios às empresas e, por extensão, aos comunicadores empresariais. Este artigo analisa, especialmente, a relação entre a comunicação empresarial e a cultura empresarial, valendo-se da distinção entre empresas "duradouras" e empresas "roláveis".

## ABSTRACT

Corporate Communication has evolved from its inessential role to enact, in the Information Society, a strategic function. New technologies, globalization of economy, clash of organizational cultures and new relationship between organizations, its publics and the community command new challenges to organizations and to the organizational communicators. This article analyses, specially, the relationship between corporate communication and the organizational culture, using the distinction between organizations "built to last" and organizations "built to roll".

A Sociedade da Informação, caracterizada pelo ritmo frenético das mudanças, por uma nova geografia (ou mais adequadamente uma nova geopolítica) no mundo dos negócios, e pela integração acelerada das diversas mídias, vem alterando drasticamente o perfil tradicional das organizações empresariais. Sobretudo, tem provocado uma mudança profunda no relacionamento entre as corporações e os seus distintos públicos de interesse.

Como resultante deste impacto formidável, a Comunicação Empresarial evoluiu de

seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política comercial 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 empresa ou uma entidade lança mão para fidelizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

Para entender esta autêntica ruptura de paradigma na

Comunicação Empresarial contemporânea, é preciso reconstruir o cenário em que estas modificações ocorrem, porque, na verdade, a Comunicação Empresarial funciona como um espelho, que reflete culturas e tendências. Tentar situá-la à revelia deste contexto, amplo e complexo, como muitas vezes pretendem os analistas apressados, comprometidos com a sofreguidão típica dos apólogos da "nova economia", implica esvaziar o seu conteúdo e o seu poder de fogo.

## A volatilidade das empresas "roláveis"

Uma consulta, ainda que breve e superficial, às chamadas de capa dos principais jornais em todo o mundo evidencia, de maneira incontestável, a planetarização da economia. Isso fica patente no fato de que oscilações pequenas nos resultados das principais empresas norte-americanas provocam abalos consideráveis nas bolsas de valores em todo o mundo, resgatando a metáfora do "castelo de cartas" que se desmorona à retirada de apenas uma delas. É fundamental perceber, também, que o mercado se arrepia, nervosamente, apenas com o simples anúncio de uma possível fusão entre empresas, ou com informações (mesmo não confirmadas) que levantam suspeitas sobre eficácia de produtos ou, ainda, com o mau humor de autoridades financeiras dos Estados Unidos. A comunicação, portanto, potencializada pelas novas tecnologias, tem o condão de desencadear um processo, não controlável, que, ao instaurar desconfiança ou euforia, altera o ritmo das coisas, sintonizada que está com a volatilidade da "nova economia".

### "Remédio sai do mercado e derruba Dow Jones"

Johnson & Johnson retirou de circulação medicamento e índice da Bolsa de Nova York caiu 0,06

A Bolsa de Nova York fechou ontem com os principais índices caminhando em direções opostas. O Dow Jones teve queda, enquanto o Nasdaq,

concentrado em ações de tecnologia, fechou em alta modesta.

Depois de avançar na terça-feira mais de 200 pontos e repetir a façanha novamente na quinta-feira, o Dow Jones foi derrubado pelo anúncio de que a Johnson & Johnson tiraria do mercado o Propulsid, um popular remédio para a azia, que está sendo associado a 80 mortes.

O indicador, que reúne ações das 30 principais empresas da economia norte-americana, chegou a atingir a máxima de 11.234,6 pontos, mas não resistiu à pressão e caiu 7,4 pontos, para 11.112,72, uma baixa de 0,06%. Apesar da queda, o Dow Jones acumulou, na semana, ganhos de 517,49 pontos, ou 4,9%. O índice mais amplo Standard & Poor's (S & P), composto por 500 papéis, fechou em alta recorde pelo quarto dia consecutivo, apesar de ter tido um ganho de apenas 1 ponto. O S & P encerrou o pregão com ganho de 0,11 ponto, ou 0,01, para 1.527,46 pontos.

Nasdaq – No Nasdaq, o índice que reúne os principais papéis de tecnologia do mercado norte-americano, a fabricante de equipamentos para Internet Cisco Systems foi o papel mais ativo e teve, pelo segundo dia, ganhos recorde, puxando o indicador para cima. Rumores de que a Yahoo! e a eBay haviam retomado negociações para fusão também ajudaram no desempenho do índice, que fechou em alta de 22,72 pontos, ou 0,5%, em 4.963,33 pontos..." (O Estado de S. Paulo, 25/mar./2000, p.B6).

A convicção, cada vez mais difundida, de que os negócios dependem dos fatos, mas também (sobretudo?) das versões sobre os fatos, ao mesmo tempo provoca calafrios nas empresas e as anima a estabelecer políticas de comunicação que se pautem pelo profissionalismo, pela consistência e pela estreita afinidade com os seus interesses mercadológicos e/ou institucionais.

Não resta dúvida de que as fronteiras tradicionais da empresa estão definitivamente ampliadas e de que a estrutura física (as fábricas e equipamentos) vêm perdendo, paulatinamente, importância para os ativos intangíveis, como a imagem da empresa, o valor de suas marcas, o quociente de inteligência (racional e emocional) dos seus recursos humanos ou o comprometimento da cultura empresarial com a prática sistemática da responsabilidade social. Não é por outro motivo que, dentre as ações mais valorizadas, se situam aquelas que estão associadas a empresas que privilegiam o talento e que vêem o risco como uma oportunidade e a tradição como um impedimento de sucesso.

As críticas a esta nova situação, embora sérias e nem sempre bem comportadas, como a do sociólogo e ensaísta alemão Robert Kurz,

*"Agora que os preços das blue-chips encontram-se estagnados, depois de 10 a 15 anos de vertiginosa ascensão, o foguetório das ações prossegue com intensidade tanto maior nos novos mercados. Num pis-*

car de olhos o Nasdaq desbancou seu irmão bem mais velho, o Dow Jones, e mesmo destino teve o alemão Dax nas mãos do Nemax. Muitas vezes são empresas que ainda fedem a cueiro, com um punhado de funcionários, que capitalizam uma riqueza fabulosa, em operações dúbias”, (Folha de S.Paulo, Mais!, 26/mar./2000, p.14) parecem não sustar a sua consolidação. Há, pelo contrário, provas de que ela se fortalece, com a entrada ruidosa, na Internet, das empresas da “velha economia”, talvez, hoje, convencidas de que essa nova mídia veio mesmo para ficar e que não existirá vida (e negócios) fora dela no futuro.

A nova economia digital pretende obedecer a outros parâmetros e certamente, caso seu modelo prevaleça, revolucionará não apenas os processos de gestão, mas (e é isso que nos interessa particularmente) a própria comunicação empresarial.

Vale a pena refletirmos um pouco sobre o vínculo entre esta nova cultura aplicada ao mundo dos negócios e as práticas de comunicação das empresas.

Jim Collins, co-autor (seu parceiro foi Jim Porras) do conhecido e também festejado livro *Feitas para Durar*: práticas bem sucedidas de empresas visionárias, publicado pela Editora Rocco, adverte para o caráter fantasioso das organizações que estão sendo criadas com o objetivo único de brilhar intensamente, ainda que em um curtíssimo intervalo de tempo. Segundo ele, a nova mentalidade empresarial se compromete apenas com o enriqueci-

mento rápido e exponencial, com a ânsia de freqüentar os holofotes da fama, responsável pelo surgimento de uma legião de organizações “feitas para rolar”.

*“Hoje em dia basta ter uma argumentação, implementar o esboço de uma idéia e bingo!, riqueza instantânea. Não há necessidade de se dar ao trabalho de seguir o método da maioria dos milionários que se fizeram sozinhos ao longo do tempo: criar valor substancial, trabalhando com afinco durante um extenso período de tempo. No mundo que não é feito para durar, a idéia de investir esforços na construção de uma grande empresa soa antiquada, desnecessária e até mesmo pouco inteligente... O modelo feito-para-rolar vem sendo sustentado pelo crescimento quase sem precedentes no volume de recursos nas mãos de empresas de capital de risco. De um fluxo regular de cerca de 6 bilhões de dólares por ano no período de dez anos que se estendeu de meados dos anos 80 até meados da década de 90, os investimentos de capital para novas empresas explodiram, alcançando a marca de mais de 17 bilhões de dólares em 1998. Ao mesmo tempo, uma revoada dos chamados investidores-anjos (os primeiros a desembolsar dinheiro para iniciar o negócio) começou a procurar uma fatia do próximo grande rolo... Não importa se a idéia é boa ou não, se pode servir de base para um negócio rentável, para uma organização sustentável ou para uma grande empresa. A única coisa que importa é que a*

*idéia seja rolável, que possibilite aos investidores embarcar nela, abandoná-la e partir para a idéia seguinte, antes que a bolha estoure.”* (Exame, 05/abr./2000, p. 58-70).

Nas empresas “roláveis” (aquelas que se opõem às “duradouras”), evidentemente o ethos (a alma da cultura) é distinto das que se apóiam nos pilares tradicionais da gestão empresarial que tipifica a chamada “velha economia”. Se a idéia é não perdurar, a cultura empresarial que se plasma também tem este caráter efêmero, voltando-se, voluptuosamente, para o mercado. A metáfora mais adequada para caracterizar tais empresas é a de um elefante (aliás, denominação de um dos ícones da economia digital) que, sedento, não quer apenas sorver goles suficientes de água para saciar a sede, mas, se possível, beber de uma vez só o rio todo.

### **A comunicação “pontocom”**

A comunicação neste contexto assume uma função completamente nova e está a serviço não da construção lenta e sistemática da imagem empresarial, mas da explosão de um conceito, algo como uma arma biológica que contamina clientes e sobretudo investidores, fazendo-os aderir cegamente a um novo negócio. Neste caso, a comunicação tem que ser tão pouco ortodoxa que elimine a racionalidade típica do capitalismo tradicional, a tal ponto que faça atrair recursos vultosos para empresas que só sabem exhibir prejuízos.

Evidentemente, as empre-

sas “roláveis” contam com a cumplicidade da mídia, também às voltas com uma transformação radical, provocada pela sua imersão no universo dos bits, onde a velocidade na circulação das informações é vista como sinônimo de qualidade. A nova economia se sustenta nesta promíscua relação com os meios de comunicação, que proclamam a globalização como inexorável e convocam as mentes da sua audiência para aplaudir os novos gênios do Vale do Silício e seus clones espalhados pelo planeta. É fácil identificar este processo de adesão da mídia: basta atentar para o destaque com que ela contempla os “milionários pontocom” e penaliza as empresas tradicionais, excluídas por obsolescência do novo templo da fortuna: o índice Nasdaq.

A nova ideologia do desenvolvimento festeja a derrocada das empresas nacionais, a deterioração do poder do Estado, sangrado pela sua burocrática incompetência, instaurando um discurso apolítico, pretensamente técnico, que não tem pátria nem memória.

Aqui, a comunicação não tem que ser apenas célere, mas fulminante, em conformidade com processos de decisão (sobretudo de investimento) que se fecham e se reabrem em um ciclo absurdamente rápido. Ao mesmo tempo, ela deve buscar um consenso que, necessariamente, se estabelece entre os que atuam nesta nova roda da fortuna: os donos do negócio, os seus patrocinadores e os clientes. Este consenso advoga a conveniência de um relacionamento superficial, cuja magia está mais no prazer de

viajar (a sensualidade eletrônica do duplo clique) do que nas possíveis riquezas que se poderá encontrar à chegada em um porto seguro (“frames”, menus, “banners” e, quem sabe, informações relevantes).

Ao contrário dos fiéis consumidores das empresas tradicionais, os clientes da economia digital estarão à cata de informações instantâneas e, em número crescente, serão apenas navegadores obsessivos, cuja fidelidade se contabiliza a partir de “page views”, e de quem se pretende extrair, especialmente, os dados cadastrais. Isso porque o ativo mais importante na “nova economia” costuma ser a pegada eletrônica (e-mail) deixada nos portais pelos visitantes apressados ou os vestígios (“cookies”) de sua quase sempre errante trajetória.

Evidentemente, pode-se identificar também atributos positivos na comunicação das empresas “roláveis”. Mais do que a maioria das empresas tradicionais, elas se valem da potencialidade das novas tecnologias e estão obcecadas pela idéia de mercado, ou seja, agem em função das demandas dos seus clientes. Contam com a vantagem de trabalhar a favor do imaginário dos jovens (aqui não medidos pela idade cronológica, mas pela adesão à comunicação eletrônica, em especial à Internet), estimulam o gosto pela aventura (qualidade intrínseca da geração de internautas) e prometem recompensas, num bem sucedido processo de sedução. Suas mensagens são, em geral, bem-humoradas, irreverentes, afinadas com o nosso jeito debochado de ver as coisas e

impactam, de imediato, os seus públicos de interesse. Quando endereçadas a segmentos mais elitizados (consumidores de informações especializadas), mantêm, ainda assim, o mesmo tom, marcado pela informalidade, uma forma alegre e descontraída de relacionamento que empresta afetividade a um negócio que se postula, em princípio, impessoal.

Esta modalidade de comunicação pretende ser sobretudo interativa, criando a ilusão, através dos hipertextos, de que o “navegante” é quem traça o seu próprio caminho, quando, na verdade, engessa a sua liberdade, muitas vezes domesticando os seus passos, para conduzi-lo a “banners publicitários”, “links” de patrocinadores e informações filtradas, que se submetem a ideologias e interesses. O internauta apressado, fascinado pelo desejo de caminhar e pelas descobertas que se sucedem, tela a tela, despe-se, quase sempre, de seu espírito crítico e “embarca” na viagem que promete ser prazerosa. A comunicação na “nova economia” tende a ser, por isso, essencialmente “hacker”, não apenas porque burla sistemas de segurança, mas porque, ao acelerar o ritmo da viagem (repleta de cliques e “downloads” sucessivos), dá vertigens nos tripulantes, impedindo-os de raciocinar com lucidez. Pode-se admitir, portanto, que ela está capacitada a provocar panes (pequenas ou grandes) no sistema mental dos seus usuários, “deletando” arquivos importantes de sua memória, especialmente aqueles que garantem o perfeito funcionamento do espírito crítico.

Ironicamente, pode-se pensar que ela convida o cliente para uma viagem, mas, subliminarmente, lhe rouba a bússola, deixando-o desorientado. A metáfora pode ser um pouco abusiva, mas exprime a intenção subjacente a esta forma de comunicação. A democratização do acesso e a livre circulação são apenas miragens: ao internauta não é permitido abrir caminhos novos, mas encontrar os já existentes. O termo utilizado para definir estes caminhos ("domínios") é surpreendentemente elucidativo.

Há quem veja uma aparente contradição na estratégia das empresas "ponto-com": o fato de elas recrutarem seus usuários (denominação mais adequada aos clientes das empresas "roláveis") a partir de campanhas na mídia tradicional (jornais, revistas, rádio, TV e outdoor), figurando mesmo como anunciantes respeitáveis. Na verdade, o recurso a esta mídia exerce uma função diversa da que caracteriza, na maioria dos casos, a publicidade convencional. A prioridade aqui não é fidelizar clientes ou consumidores, mas despertar os novos, ainda não imersos nas novas tecnologias (isso é evidente nas campanhas dos provedores de acesso gratuito), ou atrair os internautas habituais, comunicando-lhes a existência de novos ancoradouros (sites) para enriquecer a sua viagem.

Apesar de todas estas restrições que podem ser feitas à comunicação das empresas "roláveis", é preciso admitir que elas estão enraizadas na cultura da economia digital,

que transcende a elas e que afeta inclusive as organizações tradicionais. Estas, como poderemos ver a seguir, também se movimentam no sentido de incorporar as mudanças, sob pena de verem migrar os clientes, atraídos, como mariposas, pelas luzes que brilham à distância e que prometem novas sensações. As organizações da "velha economia" se vêem obrigadas a erguer seus corpos, lentos e pesados, para atender aos clientes apressados e volúveis do mundo digital, o que significa, em resumo, conferir agilidade, interatividade e transparência à sua prática comunicacional. Trata-se de uma mudança cultural paradigmática, sem retorno, que exige conversão imediata de posturas. Algumas têm conseguido fazer, brilhantemente, essa passagem, mas a maioria ainda patina, temerosa, desajeitada, exibindo uma imagem "dinossáurica". Os especialistas não têm dúvida de que estas sucumbirão, vitimadas pela sua própria inanição (vide a derrocada de suas ações nas bolsas, reflexo da desconfiança dos investidores no seu futuro), ou engolidas por gigantes já adaptados às condições do novo terreno.

### **O rejuvenescimento das empresas "duradoras"**

As empresas "feitas para durar", também pressionadas pelas modernas tendências (oferta de produtos globais, vigilância do consumidor, emergência do capital intelectual etc.) passam a exibir novos traços culturais que, embora não rompam definitivamente com a estrutura tradicional,

sinalizam para uma significativa e saudável evolução.

Especificamente, elas deixam de administrar para dentro, não enxergando mais os investimentos no processo de produção como sua única ou maior prioridade, e buscam "cheirar" o mercado para identificar desejos presentes e futuros. Na verdade, passam a vislumbrar o mercado não como um ente único e indivisível, mas segmentado, constituído de inúmeros nichos, cada um deles com características distintivas que precisam ser exploradas.

A desmassificação ("customização") do processo de produção, provocada pela segmentação do mercado, se apóia em bancos de dados inteligentes, capazes de prospectar demandas quase individuais dos clientes. Os contatos se personalizam de tal modo que o eixo da produção vira de cabeça para baixo: é o mercado agora (ou melhor, os vários nichos de mercado) que comanda a fabricação de produtos ou a prestação de serviços, negociados em sua qualidade e quantidade com os clientes, e não impostos, como antes, por uma estrutura de produção massificada e massificante. O discurso empresarial incorpora, com naturalidade, novas expressões, que exprimem verdadeiramente novos conceitos, como "database marketing", "marketing de relacionamento", "marketing um a um" e, mais recentemente "marketing de permissão".

Clientes e fornecedores passam a ser assumidos como parceiros e, na dinâmica empresarial, não há espaço

mais para uma distinção nítida entre “eu” (a empresa) e “os outros” (clientes, fornecedores, acionistas, imprensa etc) porque os vínculos tornam-se cada vez mais estreitos. A moderna noção de cadeia produtiva evidencia a necessária articulação entre os agentes de produção, mas também incorpora o mercado (o cliente e suas demandas, expectativas e necessidades) como elemento do sistema. Os fornecedores que instalam celas de produção dentro da fábrica da empresa, os “terceirizados” que executam seus “jobs” nas organizações, os “conselhos de leitores” de alguns jornais, são exemplos marcantes desta integração, responsáveis por uma nova cultura. A chegada brusca destes elementos abala culturas empresariais sólidas porque estabelece conflitos, ainda mais exacerbados quando originários de processos traumáticos de fusões e privatizações de empresas.

A introdução acelerada de novas tecnologias, domínios quase sempre das novas gerações, rejuvenesce o staff gerencial e administrativo das organizações, fazendo surgir novos líderes, legitimados pela sua competência técnica ou empreendedora, mas provoca, rapidamente, mudanças comportamentais (que são, em suma, mudanças culturais) importantes. No Brasil, a Xerox passa por este processo, tendo, nos últimos anos, reduzido substancialmente a média de idade de seu corpo de colaboradores, em especial os que atuam na linha de frente, buscando soluções para atender aos novos mercados. Este reju-

venescimento não deixa impunes as culturas tradicionais, podendo encaminhar não apenas novos processos de gestão, mas novas práticas de comunicação. No caso de Xerox, agora uma empresa comprometida com o que está por vir (desenvolver soluções para os seus clientes), esta mudança é evidente, justificando a suspensão de formas tradicionais e estáticas de comunicação (revista impressa, por exemplo) e a valorização da intranet. Quem aposta no futuro, precisa comunicar-se rapidamente, compartilhando de maneira vertiginosa os novos conhecimentos.

Internamente, as empresas “duradoras” enfrentam, ainda, uma nova revolução. Para se manterem enxutas, o que significa ágeis e competitivas, precisam reduzir os níveis hierárquicos e aumentar o nível de participação dos seus colaboradores. Isso as torna mais vulneráveis ao embate de culturas e de idéias, o que significa atenção especial com o chamado “público interno” (na verdade, também segmentado em vários públicos). A convocação para a qualidade, a produtividade e a manutenção da liderança no mercado pressupõem a sensibilização dos colaboradores, a revitalização da velha idéia de “vestir a camisa” (agora, não basta ter a empresa sobre a pele, mas dentro da alma), ou seja, uma nova forma de comunicar. Com colaboradores que, agora, passam a compartilhar resultados (e dividendos), é preciso ter transparência, diálogo, instâncias formais e informais de participação. A fórmula antiga do

“house organ” tipo “bombril” (mil e uma utilidades) já não se sustenta porque incapaz de estabelecer canais com os diferentes públicos internos.

Algumas empresas, ainda que despertas para este fato – o crescimento da importância dos públicos internos – não têm, no entanto, agido de maneira competente. Fascinadas por algumas variantes do chamado “endomarketing”, buscam atrair os colaboradores a partir de campanhas internas, valendo-se de “teasers”, que podem funcionar para chamar a atenção, mas são absolutamente inadequados para provocar comprometimentos. A relação das empresas com os seus colaboradores, neste novo cenário, não pode restringir-se a um esforço de persuasão ou sedução, no fundo majoritariamente emocional, porque colide com o processo mais íntegro de gestão e partilha de conhecimento, essencialmente racional, e que é a base das organizações modernas.

Como se pode depreender facilmente, esta nova cultura empresarial requer formas de comunicação que obedeçam a uma outra lógica, afinada com a agilidade das tecnologias emergentes, mas também com o incremento da massa crítica. Na prática, isso significa lançar mão de múltiplos canais, adaptados, em seu formato e seu discurso, aos diferentes públicos, mas todos eles interativos e, sempre que possível, geridos conjuntamente com representantes desses públicos.

Tais exigências postulam uma estrutura de comunicação profissionalizada que não esteja apenas próxima mas que inte-

gre efetivamente o processo de decisão da empresa. Por este motivo, inúmeras organizações, como a Volkswagen do Brasil para só citar um caso emblemático, definiram a Comunicação Empresarial como “área-top” (com status de vice-presidência).

### A responsabilidade social como gestão empresarial

Ao mesmo tempo, as empresas “duradouras” tornam-se mais sensíveis às demandas sociais e evoluem de uma postura assistencialista/paternalista para um autêntico engajamento social, ou seja, superam os limites da mera filantropia (doação de recursos), transformando a sua ação social como um elemento integrante de seu processo de gestão empresarial. Como explicita Oded Grajew, diretor do Instituto Ethos:

*“Estamos agora assistindo ao surgimento de um novo patamar no entendimento e na cultura da responsabilidade empresarial. À medida que as empresas tomam consciência de sua responsabilidade diante da comunidade, balizando suas ações sociais em princípios e valores éticos, ganha força o conceito de que a empresa deveria adotar a mesma postura em relação a todos os públicos com os quais a empresa se relaciona e em todas as suas práticas e políticas (...) O conceito de responsabilidade social está passando da fase de abordar apenas a ação social com a comunidade para abranger todas as relações da empresa e balizar suas práticas e políticas. A responsabilidade empresarial,*

*por exigência de coerência e ética, pela elevação do padrão de consciência da sociedade e por estar se tornando em razão de sucesso econômico está se transformando e será a base cultural de uma nova, moderna e promissora forma de gestão empresarial.” (Valor, 04/maio/2000, p.B2).*

Essa relação mais estreita com a comunidade redimensiona o papel social das empresas, conferindo-lhes legitimidade e prestígio, conforme atestam pesquisas recentes. Investigação recém concluída, sob o patrocínio do Instituto Ethos e do jornal *Valor*, revelou que cerca de 1/3 dos consumidores brasileiros, no momento da compra de um produto ou serviço, puniu (deixando de adquirir) ou prestigiou (dando preferência) as empresas que, respectivamente, exercem ou deixam de exercer a sua responsabilidade social. Essa avaliação é mais contundente no caso dos líderes de opinião: cerca de metade deles baliza seu comportamento de compra em função da imagem da empresa enquanto agente social. Isso quer dizer que a imagem de empresa socialmente responsável já influi de maneira positiva nas vendas de produtos e serviços. Portanto, dada a conscientização crescente dos consumidores, estar comprometida com a comunidade e ser percebida positivamente por ela já se constituem em uma vantagem competitiva no mundo dos negócios.

*“Já houve um tempo em que, para o brasileiro, boa empresa era aquela que tinha*

*um bom produto ou serviço. Para ser, por exemplo, um bom fabricante de geladeiras, bastava produzir uma boa geladeira. Nada mais.*

*Hoje, para preservar sua imagem e garantir um lugar nas listas de compras, a empresa precisa ir além: no último ano, 31% dos consumidores brasileiros efetivamente prestigiaram e/ou puniram empresas com base em suas avaliações sobre a prática, ou não, da responsabilidade social (...)*

*A tendência de premiar e/ou punir empresas, segundo a pesquisa, é particularmente sensível entre os líderes de opinião – aquela parcela da população que potencialmente influencia o comportamento dos demais segmentos. Neste grupo, 50% efetivamente prestigiaram e/ou puniram as empresas que consideraram, ou não, socialmente responsáveis. É difícil prever até que ponto a conduta vai se multiplicar, ou a velocidade em que vai crescer. Mas, segundo Grajew, pode virar uma bola de neve.” (Valor, 13/jun./2000, p.E1).*

Na prática, como se pode depreender do exposto anteriormente, as empresas “roláveis” terão dificuldade para cumprir esta função social, pois, pelo seu próprio perfil, estão comprometidas demais com o seu presente e com a sua perspectiva essencialmente mercadológica. Logo, pode-se supor que, se a imagem social se constitui efetivamente em um “passaporte” para o sucesso, elas não poderão contar com este diferencial.

É preciso, porém, deixar claro, que ser “duradoura” não

é qualidade que se pode atribuir a qualquer empresa que esteja no mercado há algumas décadas. Pelo contrário, esta condição está reservada apenas para um grupo seletivo de empresas da chamada “velha economia” e para outro grupo não menos reduzido das empresas constituídas recentemente. Ser “duradoura” implica, quase sempre, ser líder, e, para tanto, é fundamental que as empresas tradicionais se adaptem aos novos tempos, incorporando novos valores, novas formas de relacionamento com a sociedade e novos processos de gestão. Em geral, por vários motivos, isso não tem acontecido: as empresas tradicionais são resistentes à mudança, incompetentes no trato das novas mídias (frequentemente as rejeitam ou as agregam sem maximizar as suas potencialidades) e vêem a comunicação fluente e compartilhada com desconfiança. Sua política de comunicação prima pela censura e pelo controle da informação, pela dificuldade em partilhar informações e conhecimentos, pela resistência em reduzir os níveis hierárquicos e delegar responsabilidades e, especialmente, por uma visão conservadora (e por isso ultrapassada) do papel da comunicação na organização.

Uma forma bastante didática de identificar as empresas tradicionais avessas à comunicação é observar as respostas que podemos dar, quando as focalizamos, às seguintes questões básicas:

- 1) A empresa tem um relacionamento transparente e pró-ativo com os seus públicos de interesse e com a própria comunidade?
- 2) A empresa tem uma estrutura profissionalizada de comunicação?
- 3) A empresa adota a comunicação integrada, articulando todas as suas atividades de relacionamento com os públicos interno e externo?
- 4) A empresa responde rapidamente às demandas dos veículos de comunicação e tem com elas uma relação de parceria?
- 5) A estrutura de comunicação da empresa está no topo do seu organograma, participando ativamente do processo de tomada de decisões?
- 6) A empresa exercita efetivamente a sua responsabilidade social e busca adequar as suas estratégias de comunicação para atender às demandas da comunidade?
- 7) A empresa aposta na integração das distintas mídias e está capacitada para utilizá-las rápida e interativamente?
- 8) A comunicação da empresa prioriza a postura ética, colocando os interesses da sociedade (e da comunidade em que se insere) acima dos seus interesses comerciais?
- 9) A empresa tem instrumentos para avaliar, efetivamente, a eficácia de suas ações de comunicação?
- 10) A empresa, em sua área de comunicação, dispõe de metodologia para acompanhar,

sistematicamente, o trabalho de seus concorrentes e para prever oportunidades de divulgação junto aos seus públicos de interesse?

Apenas um número elevado de respostas positivas a estas questões pode indicar que estamos frente a uma empresa que se compromete com a moderna comunicação e que está capacitada a integrar o rol das empresas “duradoras”, na melhor acepção do termo.

As empresas “duradoras” e “roláveis” devem ser vistas como tipos ideais, ou seja, elas dificilmente são encontradas no estado puro, mas as abstrações, aqui empreendidas, servem, especialmente, para indicar que a comunicação se relaciona intimamente com as culturas empresariais, refletindo-as necessariamente.

Os desafios que a “nova economia” impõe às organizações (entidades, associações etc) resvalam, sempre, por questões afetas ao bom desempenho da comunicação. Os empresários e, em particular, os comunicadores empresariais devem estar preparados para enfrentá-los, com profissionalismo, competência, visão crítica e, sobretudo, uma elevada consciência social. As novas tecnologias só serão socialmente úteis, se utilizadas para gerir empresas realmente “duradoras”. Na prática, isso significa que empresas e profissionais, embora empenhados na busca de resultados positivos (lucros), deverão estar, integralmente, comprometidos com o exercício da cidadania. Fora deste contexto, não há sobrevivência para as organizações do novo milênio. 

## BIBLIOGRAFIA

- ALVES, Sérgio. *Revigorando a cultura da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARÇANTE, Luiz Cesar e CASTRO, Guilherme Caldas de. *Ouvindo a voz do cliente interno*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- BARTON, Laurence. *Crisis in organizations: managing and communicating in the heat of chaos*. EUA: South-western Publishing, 1993.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Conversando sobre endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação na era da qualidade*. São Paulo: Comtexto/Unimed Amparo, 1995.
- CARAVANTES, Geraldo R. et al. *Administração e qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- \_\_\_\_\_. *O poder da identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CHANLAT, Jean-François (org). *O indivíduo na organização*. São Paulo: Atlas, 1992.
- COLLINS, James C. e PORRAS, Jerry I. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CRAIG, James e GRANT, Robert. *Gerenciamento estratégico*. São Paulo: Littera Mundi, 1999.
- DAVIS, Willian. *Mitos da administração*. São Paulo: Negócio Editora, 1999.
- DAUPHINAIS, G. Willian e PRICE, Colin (ed). *Abrindo o jogo*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, Publifolha, 1999.
- FERREIRA, Ademir Antonio e outros. *Gestão empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (org). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.
- FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, Sidnéia Gomes e CORRÊA, Tupã Gomes. *Comunicação, marketing, cultura*. São Paulo: ECA/USP: CLC, 1999.
- GALBRAITH, John Kenneth. *A cultura do contentamento*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- GUTIERREZ, Gustavo Luís. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- HAMPTON, David R. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: Makron Books, 1990.
- HANDY, Charles. *Por dentro da organização*. São Paulo: Saraiva, 1993.
- KLEIN, David A. *A gestão estratégica do capital intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- KRAUSZ, Rosa. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.
- MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral de. *Revolução na cultura organizacional*. São Paulo: STS, 1992.
- MICKLETHWAIT, John e WOOLDRIDGE, Adrian. *Os bruxos da administração*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORAES, Dênis de (org). *Globalização, mídia e cultura contemporânea*. Campo Grande: Letra Livre, 1997.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes e CALDAS, Miguel P. (org). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NARDY, Cid. *O desafio da mudança*. São Paulo: Gente, 1999.
- NICOTERA, Anne Maydan. *Conflict and organizations. Communicative process*. EUA: State University of New York Press, 1995.
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NÓBREGA, Clemente. *Em busca da empresa quântica*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.
- OLIVEIRA, Marco A. (coord). *A dinâmica da mudança*. São Paulo: Nobel, 1995.
- OLIVEIRA, Marco A. *Cultura organizacional*. São Paulo: Nobel, 1998.
- OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. *Sociologia das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1999.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- PÀGES, Max e outros. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PEPPER, Gerald. *Communicating in organizations: a cultural approach*. EUA: McGraw-Hill, 1995.
- PEPPERS, Don e ROGERS, Martha. *Empresa 1:1*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PEREIRA, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1998.
- POPCORN, Faith e MARIGOLD, Lys. *Click*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- QUIGLEY, Joseph V. *Visão*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SAMPAIO, Murilo. *Diagnosticando a empresa viva*. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. 11ª ed. São Paulo: Brasiliense, 1983.
- SCHERMERHORN Jr., John R. et al. *Fundamentos do comportamento organizacional*. 2ª ed. Porto Alegre: RS. Bookman Editora, 1998.
- SCOTT, Cynthia D. et al. *Visão, valores e missão organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- SCOTT, Cynthia D. e JAFFE, Dennis T. *Gerenciando a mudança organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.
- SHAPIRO, Eillean C. *A coragem de administrar*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STARKEY, Ken. *Como as organizações aprendem*. São Paulo: Futura, 1997.
- STEWART, Thomas A. *Capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SUSSKIND, Lawrence e FIELD, Patrick. *Em crise com a opinião pública*. São Paulo: Futura, 1997.
- SVELBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TAVARES, Maria da Graça de Pinho. *Cultura organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.
- TERRA, José Cláudio Cyrineu. *Gestão de conhecimento. O grande desafio empresarial*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- THIOLLENT, Michel. *Pesquisa-ação nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna*. 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.
- TROMPENAARS, Fons. *Nas ondas da cultura*. São Paulo: Educator, 1994.
- WEICK, Karl E. *A psicologia social da organização*. São Paulo: Edgard Blucher/EDUSP, 1973.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. *Administração contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- WOOD Jr., Thomaz (org). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.
- WOOD Jr, Thomaz. *Gurus, curandeiros e modismos gerenciais*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ZIEMER, Robert. *Mitos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1996.