

O Desafio da Comunicação Organizacional na Contemporaneidade¹

Vitor Amaral Magno da SILVA²

Maria Cristina GOBBI³

Universidade Estadual Paulista, “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, SP

RESUMO

Com a crescente evolução tecnológica e desenvolvimento de novas ferramentas e formas de comunicação, a dinâmica do processo comunicativo na sociedade sofre grandes alterações. A apuração e transmissão de fatos se tornam praticamente simultâneas em qualquer localidade do globo terrestre. Emergem diversos públicos com necessidades distintas de comunicação em tempos e espaços diferentes. O modelo básico da comunicação: emissor, canal e receptor cede espaço a um sistema complexo de comunicação com infinitas possibilidades. Nesse sentido, o objetivo deste artigo, tendo como base metodológica a pesquisa bibliográfica, é explorar uma nova configuração de sistema que garanta a otimização dos resultados na comunicação organizacional, discutindo os conceitos inerentes a esse processo.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; globalização; novas tecnologias; teoria sistêmica.

TEXTO DO TRABALHO

A realidade contemporânea caracteriza-se pela forte influência das novas tecnologias de informação e a globalização, que garantem um cenário de constantes transformações, como coloca Souza (2009, p.15):

Esse processo de mutações, se não altera a estrutura do sistema capitalista, lhe dá nova configuração, deixa evidenciado um movimento que indica não ser ocasional esse mesmo processo e que estrutura novas marcas na forma individual e coletiva de condução da vida.

As mudanças na dinâmica social afetam a percepção dos indivíduos e os relacionamentos nos grupos sociais. Da mesma maneira influenciam a concepção das organizações, desde sua estrutura e administração à sua distribuição territorial.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestrando do Curso de Comunicação da UNESP, email: vitorp.nh@gmail.com

³ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Comunicação da UNESP, email: mcgobbi@terra.com.br

Ianni (2002) em sua obra “A era do globalismo” aponta a formação de uma cadeia mundial de cidades globais que passam a exercer importantes papéis nas forças produtivas, relações de produção e nas estruturas globais de poder. Da mesma maneira, num âmbito mais específico, ocorre a reestruturação das organizações em conformidade com as exigências de produtividade, agilidade e capacidade de inovação abertas pela ampliação de mercados.

Este novo cenário envolve redistribuição de empresas, corporações e conglomerados por todo o planeta. Segundo Ianni (2002), as estruturas colonialistas, imperialistas de dependência e interdependência assim como as de projeto nacional, via nacional, capitalismo nacional, socialismo nacional e outras, envelhecem, mudam de significado e exigem novas formulações. Declinam as superpotências mundiais e emergem novos pólos de poder, os primeiros traços de grupos transnacionais.

Forma-se toda uma cadeia mundial de cidades globais, que passam a exercer papéis cruciais na generalização das forças produtivas e relações de produção em moldes capitalistas, bem como na polarização de estruturas globais de poder. Simultaneamente, ocorre a reestruturação de empresas grandes, médias e pequenas, em conformidade com as exigências da produtividade, agilidade e capacidade de inovação abertas pela ampliação dos mercados, em âmbito nacional, regional e mundial. (IANNI, 2002, p. 13)

Devemos destacar o fato de que a rápida industrialização de países periféricos se dá pela abertura dos Estados às empresas de capital internacional - característica essa da ideologia neoliberal.

As discussões a respeito do desenvolvimento da sociedade carregam implicitamente a questão da queda do Estado do Bem Estar Social com as políticas neoliberalistas. O aumento na quantidade e variedade das organizações formais se dá também em razão do enxugamento do Estado com a privatização dos direitos básicos nas questões da saúde, educação e segurança.

Juntamente com a expansão das empresas, corporações e conglomerados transnacionais, articulada com a nova divisão transnacional do trabalho e a emergência das cidades globais, verifica-se o declínio do estado-nação. Parece reduzir-se o significado da soberania nacional, já que o estado-nação começa a ser obrigado a compartilhar ou aceitar decisões e diretrizes provenientes de centros de poder regionais e mundiais. (IANNI, 2002, p. 15)

O declínio do “estado-nação” como coloca o autor está diretamente relacionado à expansão da ideologia neoliberal que é caracterizada pela abertura dos estados às empresas de capital internacional, privatização e desregulamentação financeira e do mercado de força de trabalho. Tais medidas proporcionaram que países periféricos se industrializassem em pouco tempo, recebendo organizações de todas as partes do mundo.

Devemos considerar, por outro lado, que os mercados, os setores produtivos, os grupos econômicos, os movimentos sociais, as políticas estatais, as tecnologias, as relações de trabalho, enfim, cada fator integrante da lógica capitalista, não é estático. Existe uma complexa relação dinâmica de interdependência em diversos aspectos. Ramos produtivos e setores industriais carregam realidades diferentes e em constante transformação, apesar de suas tendências ao monopólio privado. Apesar do predomínio da ideologia neoliberal nas políticas dos Estados, estes interferem com as mais diversas políticas de subsídios, de fiscalização e normatização, possibilitando uma cadeia de relações complexas no cenário econômico nacional e internacional.

Outro fator determinante e indissociável a realidade contemporânea é a revolução das tecnologias de informação. Segundo Santos (2000, p.25), o desenvolvimento da história está ligado ao desenvolvimento das técnicas, e “em nossa época, o que é representativo do sistema de técnicas atual é a chegada da técnica da informação, por meio da cibernética, da informática, da eletrônica”. O teórico afirma que as técnicas atuais de informação representam um marco na história humana, pois “é a primeira vez que tal conjunto de técnicas envolve o planeta como um todo e faz sentir, instantaneamente sua presença” (p. 25).

Além da simultaneidade e globalismo proporcionados pelas novas tecnologias da informação, ocorre também a multiplicidade na transmissão de informações. Os indivíduos adquirem a possibilidade de disseminar conteúdos em canais de alcance massivo – como blogs, sites e redes de relacionamento –, “amplificando as suas vozes” e assumindo naturalmente o papel de fonte de informação no processo de formação da opinião pública.

Segundo Miége,

Mais do que nunca os contextos de globalização da economia, de mundialização da cultura e de generalização das condições de produção e uso de tecnologias de comunicação têm acentuado hoje o que é denominado relações públicas generalizadas, quando indivíduos, grupos e instituições se tornam produtores e consumidores de informações (apud SOUZA 2009,p.47)

As novas tecnologias dão voz e conseqüentemente poder às pessoas (como indivíduos) frente às organizações e grupos organizados. O desmatamento ou poluição de uma área, a corrupção de um político, a violência contra uma criança, o desrespeito a um cliente, enfim, tudo está passível de julgamento e divulgação *pela e para* a sociedade.

Essas condições tecnológicas e sociais presenciadas na contemporaneidade podem suscitar o que Ianni (2002) chama de consciência global. Ortiz discorre sobre esse conceito no mundo globalizado:

A mesma mundialização da questão social induz uns e outros a perceberem as dimensões propriamente globais da sua existência, das suas possibilidades de consciência. Juntamente com o que é local, nacional e regional, revela-se o que é mundial. Os indivíduos, grupos, classes, movimentos sociais, partidos políticos e correntes de opinião pública são desafiados a descobrir as dimensões globais dos seus modos de ser, agir, pensar, sentir e imaginar. Todos são levados a perceber algo além do horizonte visível, a captar configurações e momentos da máquina do mundo. (apud IANNI, p. 22)

Na medida em que a globalização se desenvolve, o mercado mundializa-se e a sociedade adquire certa consciência global de todos como integrantes do mesmo território, responsáveis pelas conseqüências negativas e positivas do sistema político e econômico vigente. Segundo Ianni (2002, p. 22), “o globo terrestre se revela o nicho ecológico de todo o mundo”. É nesse momento em que a problemática ambiental adquire visibilidade, e ocorre uma proliferação de ONGs reivindicando medidas de proteção e reposição.

É certo que a sociedade adquire a oportunidade de presenciar acontecimentos e discutir assuntos globais. Segundo Ianni, “a mesma globalização da economia, política, sociedade e cultura estabelece algumas das bases de uma percepção da sociedade global em formação, da cidadania em escala mundial” (2002, p. 24). No entanto, a “democratização” do controle da informação – com a maior flexibilidade, abertura e oportunidade para expressar opiniões e divulgar conteúdo – e a globalização e simultaneidade da informação – com a transmissão em tempo real para o mundo todo –, garantidos pelas novas tecnologias da informação não garantem necessariamente a participação efetiva na construção da história.

Santos (2000, p. 26) ressalta que além do “estado das técnicas”, atualmente representado pela técnica da informação, devemos considerar o “estado das políticas”. Segundo ele, “as técnicas apenas se realizam, tornando-se história, com a intermediação política, isto é, da política das empresas e da política dos Estados, conjunta ou

separadamente”. Apesar de presenciarmos um aumento no poder de influência de um indivíduo, o controle majoritário na condução da história está nas mãos das estruturas organizacionais e políticas. Para Santos,

A história é comandada pelos grandes atores desse tempo real, que são, ao mesmo tempo, os donos da velocidade e os autores do discurso ideológico. Os homens não são igualmente atores desse tempo real. Fisicamente, isto é, potencialmente, ele existe para todos. Mas efetivamente, isto é, socialmente, ele é excludente e assegura exclusividades, ou pelo menos, privilégios de uso. (2000, p. 28)

Sendo assim, ressaltamos que as desigualdades sociais, a educação, o conhecimento técnico, as restrições financeiras, entre outros fatores dependem de gerência política e organizacional para que todos os membros da sociedade possam realmente se transformar em atores desse tempo real.

Verificamos, portanto, que as relações entre Estado e sociedade carregam fatores intrínsecos como a globalização, políticas de governo e as novas tecnologias. Fatores estes que garantem um cenário contemporâneo em que as ações e iniciativas governamentais, organizacionais e individuais passam a se tornar de interesse público, adquirindo comprometimento e responsabilidade no processo de transformação social.

Nesse contexto, o processo comunicativo que envolve o Estado, o Governo e a Sociedade em assuntos de interesse coletivo, adquire um papel fundamental para o crescimento social e construção da cidadania.

A comunicação governamental no Brasil sempre foi caracterizada por seu teor publicitário, ou seja, de divulgação das ações do Estado e governo utilizando preferencialmente a propaganda com veiculação na grande mídia. A comunicação também foi empregada com caráter educativo em áreas da saúde e com apelo cívico na época dos governos militares, no entanto, sempre foi caracterizada pela sua unilateralidade, colocando a sociedade como elemento passivo no processo de comunicação, ou melhor dizendo, “processo de informação”.

De maneira semelhante, as organizações do setor privado sempre se posicionaram em benefício dos seus interesses particulares, com o objetivo final da maximização dos lucros. No decorrer da história foram evidenciadas diferentes formas de conceber a administração e estruturação organizacional, como veremos no próximo capítulo, no entanto poderemos verificar que os avanços nos estudos destas áreas sempre estiveram voltados para os ideais capitalistas e interesse privado.

Porém, os efeitos do cenário atual globalizado e informatizado garantem uma realidade empírica onde naturalmente as organizações são compelidas a reconhecerem os assuntos de interesse público e trabalharem em consonância com os mesmos.

Por parte do mercado, as empresas, preocupadas com sua imagem pública, sentiram-se compelidas a tomar atitudes socialmente responsáveis e tanto as instituições privadas quanto as públicas ficaram mais atentas às reivindicações dos cidadãos. O empresariado descobriu que o respeito à cidadania, a responsabilidade social, a prestação de contas à sociedade, a transparência nas suas atividades, enfim, atitudes consideradas politicamente corretas vendem mais do que apenas propaganda. (BRANDÃO, 2009, p. 9)

Verificamos que as organizações estabelecem estratégias para associar e agregar aos seus serviços e produtos os valores difundidos e reconhecidos na contemporaneidade. Trata-se de um aperfeiçoamento da lógica capitalista apesar de sua essência permanecer a mesma. O respeito à cidadania, a responsabilidade social, transparência, sustentabilidade, entre outros conceitos, começam a ser reconhecidos como diferenciais competitivos que podem fazer a diferença na hora da compra, já que são amplamente valorizados e incentivados pela opinião pública. Este momento representa uma oportunidade para que os profissionais comunicadores trabalhem a comunicação a partir da consciência de que as responsabilidades públicas não são exclusivas dos governos, mas de toda a sociedade.

No campo governamental, a partir do governo Lula, o conceito de comunicação pública com o sentido de informação para a cidadania começa a ganhar destaque. A comunicação se torna fundamental para que o Governo consiga manter no povo a esperança que Lula gerou na época das eleições. Surgem as primeiras propostas e conceitos que vislumbravam ir além da propaganda e do marketing político, e desde então as discussões em torno do conceito de comunicação pública adquiriram espaço na agenda pública. Podemos dizer que atualmente presenciamos um momento oportuno para o desenvolvimento de iniciativas que ofereçam a possibilidade de interação, diálogo e debate público, participando os cidadãos na definição do seu futuro e sua transformação social.

No entanto, quando falamos de comunicação organizacional não podemos deixar de considerar a estrutura/modelo organizacional adotado para o desempenho das atividades e tomadas de decisão na organização. As organizações são sistemas sociais constituídos por relacionamentos entre pessoas, aplicam a divisão do trabalho, têm história e memória,

devem enfrentar o desafio das mudanças, têm identidade e querem resultados – segundo definição de Nassar (2009). No decorrer da história foram desenvolvidas algumas formas de conceber e administrar as organizações, dando origem a correntes teóricas da administração com características diversas. Segundo Maximiano (2004, p. 250), essas características permitem a classificação das organizações em modelos.

Apesar das diferenças, as estruturas organizacionais apresentam similaridades, que permitem agrupá-las em modelos. Um modelo de estrutura organizacional (ou padrão, estilo ou modelo de organização) é o produto das decisões sobre divisão de responsabilidades, a atribuição de autoridade e o sistema de comunicações. Dependendo de como as decisões são tomadas, a estrutura segue determinado modelo.

Os modelos organizacionais podem se basear principalmente por teorias específicas como a teoria científica, teoria das relações humanas, teoria da burocracia, teoria geral de sistemas, entre outras. Além das correntes teóricas, existem inúmeros conceitos com enfoques distintos que podem influenciar a dinâmica organizacional. No entanto, apesar das organizações possuírem algumas características mais evidentes, devemos entender que são o resultado do emprego e adaptação de diferentes conceitos e correntes teóricas. Não podemos afirmar que uma organização é estritamente taylorista, ou totalmente sistêmica. As correntes teóricas influenciam a maneira como as organizações são entendidas e estruturadas, mas cada organização possui influências específicas que garantem uma estrutura e posicionamento característico próprio. Elas possuem uma realidade que somente é perceptível de fato, com pesquisas de campo e a participação em todas as suas esferas de trabalho.

O estudo detalhado das características e procedimentos da organização é o primeiro passo para começar a pensar em comunicação organizacional, pois mostrará quais as barreiras e facilidades na adoção de programas, projetos, ferramentas e estratégias de comunicação. Entendemos que o sucesso organizacional está intimamente ligado a maneira como a organização desenvolve, sistematiza e trabalha os seus processos bem como os seus relacionamentos, para o alcance dos seus objetivos. Estes esforços representam o entendimento da organização sobre o seu papel diante a sociedade e evidenciam sua postura em relação a responsabilidade social, ética, transparência, respeito aos funcionários, clientes, meio ambiente, etc. Portanto, ressaltamos a importância de uma gestão estratégica da comunicação organizacional, no sentido de administrar e orientar os esforços de

comunicação para o cumprimento dos objetivos organizacionais, detectando necessidades e oportunidades para trabalhar a comunicação.

Dentre os modelos organizacionais conhecidos e estudados nas teorias da administração observamos que o modelo sistêmico pode oferecer grandes possibilidades de interação e participação da sociedade, se mostrando como uma alternativa tanto para organizações públicas ou privadas se alinharem com a dinâmica da realidade contemporânea.

A visão sistêmica é uma proposta que trata todas as relações no ambiente da organização como sistemas que se interligam e fazem parte do sistema maior que é a organização, a qual pertence a diversos outros sistemas, bem como à sociedade. As organizações que tendem para esse formato organizacional possibilitam uma maior abertura para estudo e realização de projetos que considerem as particularidades de seus grupos envolvidos.

Os primeiros estudos sobre esse tipo de organização foram desenvolvidos por Fritjof Capra que aponta: “as organizações são vistas como organismos vivos, as quais se desenvolvem e adaptam-se aos impulsos da realidade”. (FARIAS, 2004, p. 51) A visão sistêmica considera todas as relações individuais, interpessoais além das relações externas à organização. Essa teoria é baseada no conceito de que a organização em si é um sistema de relações.

Segundo Maximiano “a essência do pensamento ou enfoque sistêmico é a ideia de elementos que interagem e formam conjuntos para realizar objetivos.” (2004, p. 63).

Para o autor, a teoria geral dos sistemas tem duas idéias básicas:

- I. A realidade é feita de sistemas, que são feitos de elementos interdependentes. A realidade não é feita de elementos isolados, sem qualquer relação entre si.
- II. Para compreender a realidade, é preciso analisar não apenas elementos isolados, mas também suas inter-relações.

Já Oliveira (2005, p. 15) define o conceito de sistema como:

(...) um conjunto de partes que interagem e se interdependem, formando um todo único com objetivos e propósitos em comum, efetuando sinergicamente determinada função. É composto por outros sistemas menores, denominados subsistemas, que estão sequencialmente dependentes uns dos outros, como se fossem elos de uma corrente. O

desempenho de cada uma dessas partes define o sucesso do sistema maior e, se um deles falhar, compromete-se o desempenho de todos eles.

Outro pesquisador que desenvolveu amplos estudos sobre o enfoque sistêmico foi o cientista alemão Bertalanffy. Segundo ele, “a tecnologia e a sociedade tornaram-se tão complexas que as soluções tradicionais não são mais suficientes. É necessário utilizar abordagens de natureza holística ou sistêmica, generalistas ou interdisciplinares.” (apud Maximiano, 2004, p. 63).

Um sistema pode ser representado por um conjunto de elementos e variáveis interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processo e saídas. Maximiano define essas partes do sistema:

Entradas. As entradas ou componentes (inputs) compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que o sistema é feito, incluindo todas as influências e recursos recebidos do meio ambiente. Processo. Todo sistema é dinâmico e tem processos que interligam os componentes e transformam os elementos de entrada em resultados. Saídas. As saídas ou resultados (outputs) são os produtos do sistema. Para uma empresa, considerada como sistema, as saídas compreendem os produtos e serviços para os clientes ou usuários, os salários e impostos que paga, o lucro de seus acionistas, o aumento das qualificações de sua mão-de-obra e outros efeitos de sua ação, como poluição que provoca ou o nível de renda na cidade em que localiza. O sistema empresa é formado de inúmeros sistemas menores, como sistema de produção e o sistema administrativo, cada um dos quais tem suas saídas específicas. Feedback (palavras que significa retorno da informação, efeito retroativo ou realimentação) é o que ocorre quando a energia, informação ou saída de um sistema a ele retorna. O feedback reforça ou modifica o comportamento do sistema. (2004, p. 66)

É importante ressaltar que tal nível de estruturação e administração organizacional se aproxima de um tipo de filosofia de gestão, pois a sua aplicabilidade respeitando fielmente seus conceitos básicos demanda pesquisa e experimentação.

São inúmeros os estudos que discutem os novos paradigmas organizacionais com diferentes nomenclaturas, e com abordagens específicas que exploram e se aprofundam em focos diferentes, como: horizontalização, relações em rede, flexibilidade, participação, premiação, processos de produção, etc. Porém, o que podemos constatar com certeza é que estamos em um momento de grande competitividade, velocidade nas informações e transformações em todos os sentidos, o que contribui para a adoção de novas características e rearranjos no cenário organizacional que podem implicar em novas plataformas e modelos

de gestão. Os discursos teóricos nesse âmbito se aproximam da teoria sistêmica, com a deliberação desse “novo modelo” de organização que se posiciona no patamar de uma “microsociedade” que depende (influencia e é influenciada) de inúmeras variáveis para o seu funcionamento, e que todos os seus integrantes são atores da construção da realidade da organização, enfim, uma complexidade de relações.

Capra (apud Farias, 2004, p. 51), afirma que “o controle não é a melhor abordagem, mas sim a cooperação, o diálogo e a colaboração”. E a cooperação nada mais é do que a possibilidade de participação e interação da organização com todos os públicos envolvidos na sua realidade.

Todas as pessoas que trabalham no interior das organizações possuem ideias, anseios, se relacionam na forma de grupos e influenciam nos resultados finais de produção, assim como os públicos externos. “Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (...) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais que se denomina relação política”. (Trindade apud Simões, 1995, p. 37)

Podemos dizer que a organização sistêmica faz uso dos quatro modelos comunicacionais propostos por Grunig: imprensa e propaganda, informação pública, assimétrico de duas mãos e simétrico de duas mãos. No entanto, ressaltamos que esta plataforma viabiliza o emprego do modelo simétrico de duas mãos, pois todos os membros da organização e os seus públicos externos podem se portar como emissores ou receptores no processo comunicacional em uma relação de equilíbrio. Neste modelo a administração organizacional não busca o distanciamento dos seus interesses dos interesses dos seus públicos, ela procura avaliar todas as informações de entrada (*inputs*) para o processamento de suas atividades e conseqüentemente oferecimento de respostas (*outputs*) que atendam além dos seus interesses, as necessidades e anseios dos seus públicos ou que esclareçam o não-atendimento, firmando um posicionamento legítimo e transparente. Acrescentamos que os *outputs* também devem motivar novas atitudes e posicionamentos, dos seus públicos, que sejam favoráveis à organização.

Ressaltamos que o emprego do pensamento sistêmico não garante sua aplicação prática na estrutura e dinâmica organizacional sem conhecimento, planejamento e recursos necessários. Raramente os *inputs* informacionais chegam oficialmente e formalmente para a organização (e ela também não deve esperar que isso aconteça). Para tanto, se faz necessária a identificação e o mapeamento de todas as variáveis de influência (aqui incluem

os públicos e seus relacionamentos com a organização) para o seu constante monitoramento e consequente atuação pró-ativa. A adoção do pensamento sistêmico se mostra uma boa opção para as organizações que pretendem se manter atualizadas perante às constantes transformações da realidade contemporânea, possibilitando o acompanhamento, adaptação e construção de maneiras eficientes e eficazes de trabalhar a comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação Pública. In: DUARTE, Jorge. (org.) **Comunicação Pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de. **A Literatura de relações públicas: produção, consumo e perspectivas**. São Paulo: Summus, 2004.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 7.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002.

KUNSCH, M. Margarida Krohling. (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 6. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2004.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. Margarida Krohling. (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 61-75.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único a consciência universal**. 4. ed. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA, Mauro Wilton de. Teoria da Comunicação e gestão simbólica de processos organizacionais. In: KUNSCH, M. Margarida Krohling. (org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 47-60.