

O pensar e o fazer transformadores nos ambientes empresariais e institucionais sob o prisma de uma terminologia renovadora ¹

*Boanerges Balbino Lopes Filho e Flávia Cadinelli*²

Resumo

Compliance, whuffie, bottom-up, accountability, road map e gamification estão entre as palavras que fazem parte de uma terminologia predominante hoje nos ambientes organizacionais e institucionais e são tratadas neste artigo em bases conceituais no intuito de proporcionar estímulos por reflexões em torno de possíveis conhecimentos que possam auxiliar em atos, práticas, processos, relações e fluxos e mobilizar possibilidades renovadoras para estabelecer uma comunicação organizacional preponderante.

Palavras-chave: Organizações; terminologia; comunicação; renovação; transformações

Introdução

Quais os valores, práticas e desafios capazes de manter pessoas unidas no momento em que as organizações se fragmentam diante de um cenário onde se acentua a fusão de formas sociais, a separação entre poder e política, a conexão entre mídias, os relacionamentos fluidos e as incertezas endêmicas? Indagação que aproxima ideias de dois sociólogos atuantes no cenário contemporâneo, Richard Sennett (2011) e Zygmunt Bauman (2013). Segundo o psicólogo organizacional, Giuseppe Varchetta (2010), hoje, os múltiplos e mutantes sentimentos de ansiedade e insegurança, gerados pela “sociedade do risco”, exigem, de todos, um constante questionamento dos aspectos

¹. Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

². Jornalista, professor e pesquisador. Pós-doutorado em Jornalismo pela UEPG(PR). Doutor e mestre em Comunicação, autor de livros, coordenador de pós-graduação e professor do PPGCom na UFJF (MG). Diretor do Fórum Nacional de Professores de Jornalismo – FNPI. E-mail: bblopes@globo.com.

³Jornalista. Mestranda do PPGCom na UFJF (MG) – Linha Comunicação e Identidades, Especialista em Comunicação Empresarial pela UFJF. E-mail: flaviacadinelli@gmail.com.

***Glocalização** é um neologismo resultante da fusão dos termos globalização e localização. Refere-se à presença da dimensão local na produção de uma cultura global. O termo **glocalização** foi introduzido na década de 1980 como estratégia mercadológica japonesa, inspirada na *dochakuka* - palavra derivada de *dochaku*, que, em japonês, significa "o que vive em sua própria terra" -, conceito originalmente referido à adaptação das técnicas de cultivo da terra às condições locais. No Ocidente, o primeiro autor a explicitar a ideia de glocal é o sociólogo Roland Robertson. Segundo ele, o conceito de "glocalização" tem o mérito de restituir à globalização a sua realidade multidimensional; a interação entre global e local evitaria que a palavra "local" definisse apenas um conceito identitário, contra o "caos" da modernidade considerada dispersiva e tendente à homologia.

macroinstitucionais e do efeito que fazem na existência dos indivíduos e apontam para a responsabilidade individual como evento fundamental. Serres (2013) diz que transformamos a sociedade do espetáculo em sociedade pedagógica, cuja concorrência esmagadora, orgulhosamente inculta, ofusca a escola e a universidade. E pelo tempo de exposição de que dispõe, além do poder de sedução e a importância adquirida, a mídia assumiu a função do ensino. Na opinião de Baccega (2003), o termo adequado para designar a realidade diante dos meios de comunicação é desajustamento:

Enquanto a escola continua com sua retórica pedagógica conservadora, ocupando todo o tempo de sala de aula com esse discurso, o discurso dos meios de comunicação está presente no âmbito da escola, de maneira clandestina (...) estão nos corredores, nas entradas, nas conversas informais, tanto de professores quanto de alunos. É urgente que esses discursos outros saiam da clandestinidade e passem a constituir parte dos diálogos que deveriam ocorrer em sala de aula. (BACCEGA, 2003, p.61)

Para Serres, sem que nos déssemos conta, um novo ser humano nasceu que não tem mais o mesmo corpo, a mesma expectativa, não se comunica mais da mesma maneira, não vive mais a mesma natureza e não habita mais o mesmo espaço. Ele retoma algumas indagações básicas que mais uma vez nos inquietam: O que transmitir? A quem transmitir? Como transmitir?

Outrora e recentemente, o saber tinha como suporte o corpo do erudito, do aedo, do contador de histórias. Hoje, todo esse saber, essas referências, esses textos, esses dicionários se encontram distribuídos por todo lugar, na sua própria casa, - até observatórios! – eles estão por todos os espaços por onde você se desloca. Além disso, é possível contatar colegas ou alunos onde quer que estejam; eles vão responder facilmente. O antigo espaço de concentrações se dilui, se espalha. (SERRES, 2013, pag. 26).

O desenvolvimento de uma democracia cognitiva só se torna possível por meio de uma reorganização do saber na qual seriam ressuscitadas, de acordo com Morin (2009), de uma nova maneira, as noções trituradas pelo parcelamento disciplinar: o ser humano, a natureza, o cosmo e a própria realidade. Com isso seria possível, segundo Morin, impulsionar o complexo – “o que é tecido em conjunto”, no sentido original do termo – projetando para a sociedade não mais apenas um ensino de visão determinista, quantitativa, formalista, mas sim predominantemente ações educativas com possibilidades subjetivas, afetivas, livres e criadoras.

Diante dos novos lugares dos saberes – necessariamente também repensados ou reformados - uma mudança decisiva prioritariamente no ensino – mudança que pouco a pouco poderá repercutir na sociedade mundial e no conjunto de suas instituições ultrapassadas; mudança que abalará também, e muito, o trabalho, as empresas, a saúde, o direito e a polícia, ou seja, o conjunto de instituições, é proposta por Serres. Ele invoca o caminho para novidades inimagináveis, fora do âmbito habitual que ainda molda os comportamentos, a mídia, os projetos originados na sociedade do espetáculo.

As transformações delineadas na sociedade, o posicionamento desse novo ser humano e os saberes repensados ou reformados podem provocar, de acordo com Egger-Moellwald (2011), mudanças extremas no comportamento dos executivos e intuem forças orientadoras diferentes no estabelecimento de padrões de atuação no trabalho. Inclusive para a realidade dos núcleos de comunicação nas organizações e instituições. Para Barbero, tomando como exemplo a realidade latino-americana:

A comunicação, sobrecarregada tanto pelos processos de transnacionalização quanto pela emergência dos sujeitos sociais e identidades culturais novas, está se convertendo em um espaço estratégico a partir do qual se podem pensar os bloqueios e as contradições que dinamizam essas sociedades-encruzilhada, a meio caminho entre um subdesenvolvimento acelerado e uma modernização compulsiva (BARBERO, 2014)

Pensar e agir, assim, frente às condições, barreiras e contradições que permeiam as estruturas diversas e relações inevitáveis de curto prazo entre pessoas e grupos, e por que não também relativas a si mesmo torna-se senão essencial, basicamente necessária com a presença do gestor de comunicação. A formação de um gestor, segundo Falcão Vieira e Carvalho (2003), deve ser continuada e é uma demanda estratégica e prioritária em uma sociedade complexa, como novos padrões de desenvolvimento. Com isso, ao mesmo tempo em que busca dominar habilidades suficientes para migrar velozmente e fracionalmente de uma tarefa a outra, de um emprego a outro, de um lugar para outro em um mundo “glocalizado”* praticamente sem divisas ou fronteiras, o profissional tenta desenvolver novas capacitações ou descobrir capacidades potenciais diante da vida útil restrita de muitas delas. Baseadas justamente em um pensamento capaz de integrar o local e o específico em sua totalidade, de não permanecer fechado no local e nem no específico e que seja apto a favorecer o sentido da responsabilidade e da cidadania,

reforçando condições existenciais, éticas e cívicas, como apregoa Morin. E, ainda, possuir personalidades ou identidades dispostas a descartar experiências vivenciadas por conta de serviços prestados que já não significam garantia de perenidade diante do convívio com consumidores ávidos de novidades, que desprezam bens antigos, embora ainda perfeitamente capazes de ser úteis. Convenhamos: tarefas nada fáceis. Que nos permitem afirmar de acordo com o pensamento de Isabel Petraglia (2013) que os tempos presentes nos impõem mudanças e adaptações constantes nos diversos aspectos da vida e que isso exige de todos e de cada um, em especial, o enfrentamento do novo.

Para o empresário Jorge Gerdau Johannpeter:

As organizações em geral, privadas ou públicas, empresariais ou sociais, se defrontam com os desafios dessa nova realidade, exigindo novas formas de pensar e de fazer. Reafirma-se a importância dos valores de respeito aos indivíduos, da ética, da transparência e de uma responsabilidade social transformadora. Não há mais espaço para uma gestão “intramuros”. Os desafios estão dentro e fora dos ambientes das organizações, se comunicam, se entrelaçam, numa evolução na construção de redes. (JOHANNPETER, 2014)

Mas o que é, na prática, lidar com o novo? Para ilustrar, um exemplo: em um relatório publicado em meados de 2012, o *Gartner Group* apontou que até 2015, cerca de 50% de todo o processo de inovação global nas organizações será gamificado – a gamificação (do inglês *gamification*) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento em um público específico. Nas organizações, de acordo com Vianna et al. (2013), a gamificação pode ser empregada para sociabilizar, motivar, ensinar ou fidelizar pessoas ou grupos. Em 2016, ainda de acordo com o estudo, o mercado de gamificação corresponderá a aproximadamente U\$ 2,8 bilhões. Com isso, é possível afirmar que a função da comunicação nas organizações na atualidade, segundo Van Riel, implica em ações importantes e definidoras como:

Estabelecer o *road map* – conjunto claro e sistemático de diretrizes e ações que orientam áreas e departamentos a desenvolver aproximações bem definidas com *stakeholders* internos e externos – com o objetivo de conduzir o alinhamento em conjunto com os principais dirigentes a fim de conquistar junto aos públicos de interesse uma licença para operar e, assim, constituir uma reputação impecável. (VAN RIEL, 2014).

O que só confirma a importância e o fortalecimento também do conceito de *compliance* – conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais – como uma

ferramenta que as instituições têm utilizado, mesmo que ainda timidamente, para nortear a condução dos próprios negócios. O objetivo é o de proteger os interesses dos clientes e salvaguardar o bem mais precioso, segundo Candeloro, De Rizzo e Pinho (2012), justamente o *whuffie*, ou seja, o resultado residual - ou moeda - da sua reputação, aquilo que se ganha ou perde com base em ações positivas e negativas, nas contribuições para as comunidades e naquilo que os públicos pensam da organização. O termo “whuffie” foi cunhado, segundo Hunt (2010), pelo criador do popular blog Boing Boing, Cory Doctorow, para descrever o capitalismo social em uma novela de ficção científica. Em sua visão, o whuffie será no futuro, a única moeda usada. Para Candeloro, De Rizzo e Pinho, *compliance* não existe apenas para assegurar que a instituição cumpra com suas ações regulatórias, mas também para assistir a Alta Administração na sua responsabilidade de observar o arcabouço das regulações e as melhores práticas, na execução das estratégias e processos decisórios. O que se traduz na missão transsecular que faz com que a Universidade, por exemplo, de acordo com Morin, conclame a sociedade a adotar sua mensagem e suas normas. Ela permeia na sociedade uma cultura que destaca a autonomia da consciência e a problematização e que não é feita para sustentar as formas tradicionais ou efêmeras do aqui e agora, mas que está pronta para ajudar os cidadãos a rever seu destino *hic et nunc*.

A Universidade conserva, memoriza, integra e ritualiza uma herança cultural de saberes, ideias e valores, porque ela se incumbe de reexaminá-la, atualizá-la e transmiti-la, o que acaba por ter um efeito regenerador. A Universidade gera saberes, ideias e valores que, posteriormente, farão parte dessa mesma herança. Por isso, ela é simultaneamente conservadora, regeneradora e geradora. (MORIN, 2009, p.15)

Ao propiciar a internalização de sua estrutura de valor pelo seu ambiente interno e externo, fazendo com que seus padrões sejam aceitos pelo ambiente e ao também tornar-se sensível e adaptável às mudanças, conseguindo manter um conjunto normativo seguro e estabelecendo certo consenso em torno de seus objetivos que são incorporados ao contexto social, de acordo com Carvalho (1967), a organização se institucionaliza, adquire sentido de função social e passa a ser aceita pela sociedade, estabelece um sistema de relações a ser seguido e torna-se influente em seu contexto. Dito isso como preâmbulo, sigamos para algumas reflexões contextuais.

A policrise, a Era Noética e as hominescências

A doutora em Educação pela USP, Izabel Petraglia, diz que vivemos preocupados frente à acelerada transformação de valores, práticas e utopias:

Enfrentamos uma policrise, no que há de mais inédito e inusitado em seu conceito de transformação e em sua dimensão individual e coletiva. Ou seja: ao mesmo tempo em que é traduzida nas identidades pessoais, que se constrói gradativamente e, a cada dia, a crise também é social, cultural, econômica e política, e é fortemente perceptível no cotidiano globalizado do mundo, que anseia por uma nova perspectiva, ainda não detectada, mas, já desordenada e confusa. (PETRAGLIA, 2013)

No atual contexto planetário – enfatiza Petraglia – os valores estão pulverizados e o mundo das ideias requer uma reforma. Segundo Morin (2009), durante muito tempo efetivou-se a separação entre a cultura humanista que nutria a inteligência geral e a cultura científica que, por vezes de modo hermético, encontra-se até hoje compartimentalizada entre as disciplinas. E a reforma necessária, na concepção de Morin, é aquela que tange e gera um pensamento do contexto e do complexo, e que capte relações, inter-relações, implicações mútuas, fenômenos multidimensionais, realidades que são simultaneamente solidárias e conflitivas. Para o sociólogo, a reforma do pensamento contém uma necessidade social-chave: formar cidadãos capazes de enfrentar os problemas de seu tempo. O físico e filósofo Marc Halévy (2010), diz que a história da humanidade é marcada por ciclos e evolui em desenvolvimento através de uma espiral irregular que corta eixos ou fases (ruptura, ascensão, auge e declínio), aponta para uma nova paisagem humana, fundada sobre novos valores, marcos, modos de vida e prioridades e garante que vivemos uma época de ruptura. O ritmo desenfreado das inovações e as organizações em rede flexíveis e fluidas superam em todo o mundo as pesadas e graves hierarquias piramidais e a rápida obsolescência dos saberes, produtos e tecnologias caracterizam um panorama denso, complexo e qualificado, cheio de significados e ressignificados em escala global. Para Halévy define-se uma revolução noética (do grego *noos*: espírito, inteligência, conhecimento), onde além das coisas materiais é preciso estar atento aos valores do espírito e cuidar dos aspectos cerebrais. Por exemplo, cada cérebro ativo possui algo em torno de cem bilhões de neurônios, sendo que um neurônio médio conecta-se com mil outros espalhados pelo órgão, levando um cérebro adulto a conter algo em torno de 100 trilhões de conexões neuronais

distintas. Se compararmos, há algo na ordem de 40 bilhões de páginas na *web* com uma média de dez *links* por página – o que significa que dentro de nossos crânios existem redes de alta densidade e muitas ordens de magnitude maior que toda a internet (DAMASIO, 2007, P.109).

Com isso, é importante gerar estímulos capazes de promover mais plasticidade no intuito de adotar novas configurações, que permitam constituir o que Johnson (2003) define como “Borda do caos” – zona fértil entre o excesso de ordem e o excesso de anarquia – e assim, estimular a criação de novas possibilidades, imagens e mitos, fomentar posturas preparadas para mudanças resilientes. O que corresponde ao que William James prenunciava ao afirmar:

Em vez de pensamentos de coisas concretas seguindo-se pacientemente uns aos outros, abruptos atalhos e transições de uma ideia para outra, refinadas abstrações e distinções, inauditas combinações de elementos... temos um caldeirão fervilhante de ideias, em que tudo está chiando e se agitando num estado de desnorteante atividade, em que parcerias podem ser estabelecidas ou rompidas num instante, a rotina monótona é desconhecida e o inesperado parece ser a única lei. (JAMES, 1979)

Serres (2003) propõe a partir do conceito de “hominescências”, um novo *homo sapiens* (do latim, homem sábio e racional) universal, habitante e atuante dessa Era, e um pensamento que o imagine incandescente, repleto de possibilidades, consciente das mudanças que vêm ocorrendo ao seu redor. Do neologismo, Serres descortina uma análise global da situação humana nas várias dimensões da vida e das ciências: existência, espiritualidade, cultura, economia, política, biologia, genética, tecnologias. De forma transparente nos faz refletir sobre a vasta condição humana. Em *insights* desconcertantes, revela sínteses da situação humana atual e passada, desenhando e projetando um futuro de escolhas que hoje recai sobre cada um de nós, ao pensarmos globalmente e agirmos localmente. Segundo ele, o saber disseminou-se, a coletividade invadiu o indivíduo e o novo humanismo se faz do poder que adquirimos de acesso ao global, onde a relação precede a existência. Saber que Mayer-Schönberger e Cukier (2013) atribuem a essa realidade presente - onde extrair volume, variedade, e valor da avalanche de informações cotidianas é fundamental para alterar mercados, criar novas ideias e impulsionar organizações - a denominação de “big data”, ou seja, a capacidade de uma sociedade de obter informações de maneiras diferentes a fim de gerar ideias

úteis e bens e serviços de valor significativo. Eles destacam que o “big data” relaciona-se com três importantes mudanças de mentalidade interligadas que se reforçam: a capacidade de analisar grandes quantidades de dados sobre um tema sem necessariamente contar com conjuntos menores; a disposição de aceitar a real confusão dos dados em vez de privilegiar a exatidão; e o maior respeito por correlações do que pela contínua busca pela causalidade elusiva.

***Bottom-up*, inteligências múltiplas e identidades**

Os processos, a evolução e visão do futuro nas organizações devem emergir de múltiplas correlações identitárias e inteligentes para atingir o que Johnson (2003) denomina *bottom-up*, ou seja, o processo de emergência. A emergência é precisamente o “movimento das regras de nível baixo para a sofisticação do nível mais alto” (JOHNSON, 2003, p. 14). As formas de emergência são, então, aquelas que têm a qualidade de se tornarem mais inteligentes, mais adaptáveis e mutantes ao longo do tempo. Baseado em um estudo de Deborah Gordon, denominado “Formigas em ação” que durante anos monitorou o deslocamento de formigas e a estrutura de formigueiros, Johnson chegou a conclusões interessantes como, por exemplo, que as colônias de formigas lidam com a complexidade das tarefas sem que haja alguém diretamente no comando. Através de relações colaterais e de *feedback* intenso constroem e organizam “por si mesmas” todo o trabalho do formigueiro, dando forma a um complexo sistema ordenado, com seus aposentos, suas conexões, seu “cemitério” e seu “lixão”. O comportamento emergente, diz Johnson, é uma mistura de “ordem e anarquia”. Johnson também associa a evolução ao conceito de *zoom* longo. Quando contemplamos a história sob a perspectiva privilegiada do *zoom* longo, descobrimos que ambientes produtivos exibem padrões similares de criatividade em múltiplas escalas ao mesmo tempo. Os administradores do *staff* terão evidentemente seu lugar, mesmo nas organizações de poder mais distribuído, mas não terão mais o papel de centralizadores. O que importa é como extrair o máximo da inteligência coletiva existente na instituição. Mas, mesmo sob a ótica otimista de Johnson, poderiam os preceitos da emergência ser utilizados nas organizações e instituições indiscriminadamente? São as corporações capazes de conviverem com estruturas de tipo *bottom-up*, sem os tradicionais comandos centrais?

Se as respostas não são tão fáceis, podemos afirmar que existem pelo mundo em desenvolvimento alguns modelos denominados celulares. Uma organização que assim funciona permite a formação de uma unidade estrutural básica relacionada com ou semelhante a um ser vivo e de enorme complexidade. Cientistas dizem que instruções contidas no DNA da célula ocupariam algo em torno de mil livros de 600 páginas cada um. Cada célula é um mundo repleto de até 200 trilhões de diminutos grupos de átomos. O nozinho do DNA – um quinto do mais ínfimo grão de poeira – tem informações em seus três bilhões de pares-bases capazes de encher duzentas listas telefônicas de quinhentas páginas cada uma. Se todas as cópias de DNA contidas nos cem trilhões de células do corpo humano fossem atadas umas às outras, teriam comprimento equivalente a 1300 vezes a distância da Terra ao Sol (VINCENT, 2010). É um processo altamente estimulante, intuitivo e tácito. Foge do paradigma da pirâmide hierárquica. Faz parte de um processo dinâmico. Não é uma receita acabada. Passa por transformações de acordo com impulsos internos e externos. Quando uma empresa é compreendida como um organismo vivo e consegue ser eficaz na construção de pontes existenciais com os indivíduos e grupos que nela trabalham e que com ela interagem, ganha características orgânicas, isto é, características de seres vivos.

Para Maturana (2009) é esta condição de contínua produção de si mesmos, por meio da contínua produção e intercâmbio de seus componentes, o que caracteriza os seres vivos, verdadeiros redemoinhos de produção de componentes. E constituem sistemas determinados estruturalmente como autopoieticos. As implicações para a prática organizacional em um modelo assim constituído pode facilitar a implementação de mudanças nas tarefas e nos contextos, a superação e administração dos limites críticos e áreas de interdependência e o desenvolvimento de respostas operacionais e estratégias adequadas, além de outras possibilidades.

Dessa maneira, não só a constituição como sistema social autopoietico na concepção de Maturana, mas o caminho associativo entre inteligências múltiplas e identidades pode ser interessante para fomentar ambientes organizacionais a também proporcionar a identificação das percepções. Voltando-se cada vez mais para as possibilidades cognitivas, é preciso ampliar estudos relacionados ao cérebro, à mente e ao comportamento das pessoas, observando-se as contribuições significativas que estão sendo oferecidas nos últimos anos pelas neurociências. Autores aqui citados e tantos

outros produtores de conhecimento de qualidade devem estar nos projetos e políticas estratégicas e nas pautas de cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes de comunicação e nos meios acadêmicos. Normalmente, estamos conscientes de uma quantidade bastante limitada de tudo que somos capazes de experimentar e acabamos não aproveitando integralmente nossas habilidades. Precisamos trabalhar melhor nossa atenção seletiva. Entender que as pessoas têm seus canais de comunicação preferenciais com os quais se entendem melhor com o mundo. Envolve sons, falas, melodias, cores, formas, e principalmente aspectos cinestésicos como sensações e sentimentos:

As organizações contemporâneas devem estar atentas para transformar informações sensoriais em percepções significativas. A diversidade de canais, quando bem observada e utilizada, pode se transformar na prática, em cores mais harmoniosas nos ambientes, em relações cooperativadas, em publicações empresariais atraentes; setores bem constituídos e distribuídos; posicionamentos mais agradáveis e respeitosos; atendimento acolhedor; apelos emocionais bem dosados; etc (LOPES, 2010).

Ao estimularmos esse equilíbrio de fluxos levamos as pessoas a atos de corresponsabilidade, reciprocidade, *on-board*, contexto, engajamento e reconhecimento. Maturana reforça a condição onde predomina a necessidade de uma nova abordagem para a comunicação pela qual cada pessoa ouve o que ouve ou diz o que diz de acordo com sua própria determinação estrutural e não por um conduto que liga emissor-receptor levando os fenômenos sociais a resultarem da manutenção de certa regularidade comunicativa.

Revisitar concepções

As realidades mutantes cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais implicam necessariamente um (re)visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional, segundo Scrofernecker (2008). Em contextos organizacionais, onde lidar com imprevistos e situações cada vez mais desfavoráveis, e muitas vezes diante de decisões equivocadas geradoras de ações ilegais ou através de questionamentos quanto ao comportamento ético, as identidades, imagens e reputações correm risco de ser afetadas. Dessa forma, o crescimento e a multiplicação das ações e estratégias que utilizam recursos e ferramentas da comunicação nos últimos anos reforçam a necessidade e a importância

de se construir significados que possam dar sentido e gerar vínculos, inclusive afetivos, entre a empresa e seus interlocutores. Maturana diz que todo ser vivo se realiza, de fato, em uma história de interações.

Não é à toa também que Van Riel (2014) afirma ser fundamental a busca permanente por informações internas qualificadas que garantam o conhecimento das características das identidades que tipificam as organizações e evitem o surgimento de lacunas entre pessoas, setores e áreas. Como os exemplos descritos de maneira interessante por Clemen (2007). Um, através da “Comunicação Administrativa”, - formalizando ordens, orientações e solicitações. Outro, pela “Comunicação Interpessoal da Liderança”, onde todo líder precisa saber ser um comunicador. E por fim a “Comunicação Interna Institucional”, responsável pelo desenvolvimento e uso dos meios e canais internos de comunicação com a função de transmitir mensagens aos *stakeholders* de forma transparente e com destaque para a Cultura Organizacional (CLEMEN, 2007).

Caminhos promissores para o entendimento da dinâmica interativa das organizações com a sociedade passam também pela compreensão do processo de reorganização e transição de posturas e condutas organizacionais. Confiança e transparência estão ligadas e sem transparência hoje, as pessoas não creem em seus líderes, segundo Bennis (2008) que considera a transparência uma questão urgente, principalmente em consequência do surgimento da tecnologia onipresente, que torna a transparência praticamente inevitável em um momento em que a comunicação nunca foi mais fácil nem mais implacável. Criar uma organização transparente e viver em uma cultura mundial cada vez mais transparente é ao mesmo tempo difícil e transparente, garante Bennis. Paradoxalmente – alerta Bennis - mais transparência tem permitido o acesso a mais conhecimento e também provocado perplexidade. A cada nova revelação, por mais que a desejemos, nos lembra de que não sabemos onde estamos pisando. Sentimo-nos intranquilos ao saber que o presente não tem prazo de validade. Ironicamente, quanto mais os líderes políticos e empresariais combatem a transparência, menos conseguem. A razão disso, infelizmente, não é o triunfo inevitável do bem sobre o mal, mas o poder que tem as novas tecnologias de mudar a realidade (BENNIS, 2008).

Considerações finais

Para Born (2010), estamos em uma época de transição de regras, de costumes e de comportamentos sociais e científicos, deixando de lado um modelo que apresenta sinais de esgotamento, rumo a novas possibilidades. Indiscutivelmente, a realidade impõe novos e complexos desafios. Assim como necessárias e permanentes reflexões e práticas. O paradigma renovador, insinuado por alguns dos autores ao longo do texto, aponta para mudanças profundas no que se refere à visão do mundo, do homem, do tempo, do espaço, entre outras. Mudanças que afetam a educação em geral e os processos de aprendizagem em todos os níveis. Nesse contexto, a universidade e as escolas em geral, para atender a uma visão complexa, integradora ou holística, precisam se constituir, segundo Behrens, em centros que levem à transformação da sociedade. Para tanto, é necessário focar uma formação com postura autocrítica e com essa caracterização tornar-se um local relevante para aprendizagem individual e coletiva. Um exemplo interessante apresentado por Morin se refere a reforma do pensamento e da Universidade que suscita um paradoxo: o de que não se pode reformar a instituição (as estruturas universitárias), se anteriormente as mentes não forem reformadas. No entanto, enfatiza o sociólogo, só se pode reformar as mentes se a instituição for previamente reformada. O que ele admite como uma impossibilidade lógica, ao mesmo tempo em que lembra que é desse tipo de impossibilidade que a vida se nutre. E pergunta: Quem educará os educadores? Se a resposta dele não é a ideal nos leva a uma instigante reflexão. Para Morin, é necessário que eles se autoeduquem e o façam escutando as necessidades que o século exige. Como, por exemplo, a de definir um objetivo vital através de uma reforma do pensamento que viabilize e permita o emprego total da inteligência. Ou seja, uma reforma não apenas pragmática, mas sim paradigmática, concernente à aptidão para organizar o conhecimento. Algo próximo ao de definir foco para se atingir resultados, pregado por Goleman (2014). Para ele, existem três tipos de foco essenciais: interno, em sintonia com as instituições, valores e decisões; no outro, o que facilita ligações com pessoas; e externo, aquele que possibilita contatos com realidades diversas. Ao lidar com as tecnologias, o incremento de ações sociais, culturais e comerciais, a mundialização das organizações com fusões, incorporações e associações em ritmo acelerado, a redefinição dos territórios, o

encurtamento das distâncias e novas relações com o tempo a partir das redes de relacionamentos convergentes, e mais ferramentas que se multiplicam, além de outros aspectos, é estimulada a possibilidade de se pensar a respeito de novas ações e posições. A comunicação nas organizações e instituições se formaliza através das definições de regras e diretrizes, da organização das próprias funções da comunicação com clareza na distribuição dos papéis, alocação de recursos, definição de orçamentos, levantamento de informações qualificadas, com estudos sobre as próprias organizações e concorrentes, observando tendências e cenários, e busca pelas histórias corporativas, institucionais e organizacionais que sejam capazes de traduzir propósitos e intenções. A partir daí, com programas de comunicação bem elaborados, se faz necessário, de acordo com Van Riel, escolher os pontos de partida que devem ser considerados, quais concorrentes ou parceiros precisam ser levados em consideração, quais informações especializadas podem auxiliar os objetivos estratégicos, como as decisões sobre posicionamento serão tomadas no contexto do *road map* escolhido pela organização ou instituição e quais escolhas de mensagens serão aproveitadas na execução das ações comunicativas, além dos ajustes prováveis e necessários para melhorar o grau de alinhamento. Assim transparece a fórmula que Van Riel apresenta para o sucesso organizacional que associa a conjugação da excelência do desempenho multiplicado pela excelência da comunicação, dividido pela natureza do contexto social no qual ela atua, configurando-se em uma licença para operar com o aval da sociedade. Na orientação pública/estatal para a disseminação de informações de interesse geral como garantia de direitos pode-se de acordo com Haswani, estimular o desenvolvimento do processo iniciado na informação, evoluindo até o compartilhamento – um indicador importante na realização plena da democracia que demanda, para tanto, o amparo constitucional como fator preponderante. No Brasil e em outros países emergentes, esse processo pode desencadear outro, de pertencimento e participação das populações na definição dos rumos dos seus países, em uma perspectiva emancipadora. Segundo Serres, para isso ocorrer, o saber oferece sua dignidade às modalidades do possível, do contingente, das singularidades e a ordem das razões – sem dúvida ainda útil, mas às vezes obsoleta – cede vez a uma nova razão, que acolhe o concreto singular e propicia a reviravolta das divisões das estruturas proporcionando movimentos livres, serendipidade da invenção, novidade dos temas tanto quanto dos objetos, busca de outra razão, entre outras

possibilidades. E com isso leva as instituições a retirar “muros” que possam separar as organizações da vida em sociedade e que deixam ainda a impressão de que há fronteiras entre a vivência nas empresas e a realidade social, ou seja, entre o pensar e o fazer.

Referências

ALBRECHT, Karl. **Inteligência social**. SP: M. Brooks, 2006.

A.OLIVEIRA, Marco. **A face oculta da empresa**. RJ: Senac, 2009.

BACCEGA, M.A. **Televisão e escola: uma mediação possível?** SP: Senac, 2003.

BENNIS, Warren; GOLEMAN, Daniel; O'TOOLE, James; BIEDERMAN, Patricia Ward. **Transparência**. SP: Campus, 2008.

BEHRENS, Marilda Aparecida. **Paradigma da complexidade** – metodologia de projetos, contratos didáticos e portfólios. RJ: Vozes, 2006.

BITTENCOURT DE CARVALHO, Renata Innecco. **Universidade Midiatizada** – o uso da televisão e do cinema na educação superior. Brasília: Editora Senac, 2007.

BORN, Roger. **Saberes estratégicos** - é preciso mais do que conhecimento para a gestão empresarial. RS: Sulina, 2010.

CANDELORO, Ana Paula P; MARTINS DE RIZZO, Maria Balbina; PINHO, Vinícius. **Compliance 360º - riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. (2012). SP: Trevisan Editora.

CARVALHO, José S. **An experiment in institution building**. Los Angeles: University of California, 1967.

CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as Pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

_____. Comunicação é o princípio e o fim. In: LOPES, Boanerges. **Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007. p. 37-41.

DAMASIO, António R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. SP: Cia das Letras, 2007.

EGGER-MOELLWALD, Lícia. **Comunicação corporativa** – a disputa entre a ficção e a realidade. SP: Cengage Learning, 2011.

FALCÃO VIEIRA, Marcelo Milano; CARVALHO, Cristina Amélia (orgs). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. RJ: FVG, 2003.

GOLDSTEIN, Maurício. **Novas organizações para uma nova economia**. JOHANNPETER, Jorge Gerdau. **Prefácio**. RJ: Elsevier, 2014.



GOLEMAN, Daniel. **Foco – a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. RJ: Editora Objetiva, 2014.

HALÉVY, Marc. **A era do conhecimento - princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI**. SP: Editora Unesp, 2010.

HANT, Tara. **O poder das redes sociais**. SP: Editora Gente, 2010.

HASWANI, Mariângela Furlan. **Comunicação Pública – bases e convergências**. SP: Saraiva, 2013.

JAMES, William. **Os Pensadores**. SP: Editora Abril Cultural, 1979.

JOHNSON. **Emergência, a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

LOPES FILHO, Boanerges. Sem alegria não há motivação; Pesquisa não é tudo. In: SOUTO, Cristina; Motta, Sônia. Boanerges Lopes fala sobre a comunicação nas 'Melhores para se trabalhar'. 18. nov. 2008. Disponível em: www.nosdacomunicacao.com.br/panorama_interna.asp?panorama=96&tipo=E Acesso em: 01. abr. 2013.

MACHADO DA SILVA, Juremir . Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**. SP: Palas Athena, 2010.

_____. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

MAYER SCHÖNBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big Data**. RJ: Elsevier Editora, 2013.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. **A comunicação na educação**. SP: Editora Contexto, 2014.

MORIN, Edgar. **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. SP: Cortez, 2009.

PELLANDA, Nize Maria Campos. **Maturana & A Educação**. BH: Editora autêntica, 2009.

PETRAGLIA, Isabel. **Pensamento complexo e educação**. SP: LF Editorial, 2013.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. SP: Editora Record, 2011.

SERRES, Michel. **Hominescências**. RS: Bertrand Brasil, 2003.

_____. **Polegarzinha**. RS: Bertrand Brasil, 2013.

SODRÉ CARVALHO, Gilberto de Abreu. **A empresa inteligente – inovação constante para sobrevivência**. RJ, Imago, 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.



TRANJAN, Adami Roberto. **A empresa de corpo, mente & alma**. SP: Palavra Acesa Editora, 2014.

VAN RIEL, Cees B. M. **Reputação – o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. SP: Campus/Reputation Institute, 2014.

VARCHETTA, Giuseppe. **A ambiguidade organizacional**. RJ: Qualitymark, 2010.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. **Gamification, inc**. RJ: MJV Press, 2013.

VINCENT, Jean-Didier. **Viagem extraordinária ao centro do cérebro**. RJ: Rocco, 2010.