

Comunicação organizacional como estratégia de defesa do meio ambiente

Organizational communication as a strategy for environmental protection

*Denadeti Parcianello Belinazo**
*Sílvio Cezar Arend***

Resumo

Vivem-se momentos de intensa reflexão, seja em relação à comunicação organizacional, seja em relação à defesa do meio ambiente. Isso suscita ajustes no comportamento das corporações, que vêm se engajando em projetos voltados para a conservação e preservação ambiental. Tendo como ponto de partida essa premissa, formulou-se como objetivo deste estudo desenvolver uma análise teórica sobre comunicação organizacional e suas conexões com as demandas do meio ambiente, pois tem-se consciência de que apenas a formalização adequada de uma comunicação organizacional em defesa do meio ambiente não basta, uma vez que, se assim fosse, ficar-se-ia no proselitismo. Cientes disso, pretende-se também, com este levantamento teórico, considerar a relevância da comunicação organizacional como ações estratégicas em prol do meio ambiente.

Palavras-chave: comunicação organizacional; meio ambiente; ações estratégicas.

Abstract

Moments of intense reflection are being lived, either in terms of organizational communication or in the defense of the environment. This raises adjustments in the behavior of the corporations which have been engaging on projects related to the environment's conservation and preservation. Having this premise as a starting point, the object of this study was elaborated as developing a theoretical analysis about organizational communication and its connections with the environmental demands, as it is conscientious that an adequate formalization of an organizational communication that defends the environment on itself is not sufficient, because, if it were, one would rest on proselytism. Aware of that, it is also intended, with the theoretical survey, to consider the relevance of the organizational communication as a strategic action in favor of the environment.

Key words: organizational communication; environment; strategic action.

* Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Doutoranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: denadeti@terra.com.br

** Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Professor Dr. do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional na Universidade Santa Cruz do Sul (UNISC).
E-mail: silvio@unisc.br

“A natureza é nossa fonte primordial e insubstituível de vida, atuando ao mesmo tempo como derradeiro escoadouro de sujeira.”

Cavalcanti

Introdução

A comunicação organizacional consubstancia-se num processo sistemático e estratégico, que contempla fatores do ambiente interno e externo das corporações. Portanto, questões como cultura, ética, planejamento estratégico, responsabilidade social, economia globalizada, por exemplo, são temas que demandam atenção dos empresários, haja vista a complexidade dessa teia de relações. Numa perspectiva ambiental, pode-se acrescentar que “as sociedades humanas, regra geral, são muito complexas, com intensa rede de interligações entre seus componentes humanos e não-humanos, bióticos e abióticos, em diferentes níveis e aspectos”. (MONTIBELLER-FILHO, 2001, p.116). Desse modo, questões advindas das áreas socioeconômicas que geram impacto sobre as organizações também fazem parte das demandas comunicacionais e necessitam estar inseridas no Planejamento Estratégico das corporações.

Faz parte também das iniciativas organizacionais a realização de projetos de viés ambientalista, que buscam modernização e inovação. As mudanças vêm sinalizando para a convivialidade das empresas com novas tecnologias, com uma comunicação ética e transparente, sendo que essas alterações no modo de conduzir organizações culminam com a prestação de serviços especializados, que acaba afetando, inclusive, fornecedores, clientes e consumidores (FLORÊNCIO, 2006, p.1).

Portanto, a comunicação dirigida aos públicos de interesse de uma organização é de fundamental importância, como diz Gutierrez Fortes (2003, p.241): “a comunicação dirigida é perfeitamente determinada, selecionada e controlada pelo emissor das informações”.

Por outro lado, entende-se que os desafios para estabelecer uma comunicação adequada, que venha ao encontro da preservação do planeta, por exemplo, exige que se considerem diferentes fatores como o público ao qual está sendo dirigida a mensagem, o conteúdo desta, formas e modalidades de comunicar. Somam-se a esses procedimentos as habilidades do promotor da comunicação que facilitem a conjugação de interesses dos dirigentes da empresa com as ações de comunicação a serem empreendidas.

Além dos procedimentos que fazem parte do ambiente interno da organização, tem-se que considerar as adversidades advindas do ambiente externo, que, muitas vezes, surpreendem os dirigentes com o seu grau de intangibilidade e subjetividade, sendo difícil, portanto, um entendimento objetivo, que auxilie na manutenção e desenvolvimento dos negócios. O setor de comunicação da organização precisa estar sintonizado com a sua atuação e seus indicadores de desempenho, pois é sua a responsabilidade de formalizar e orientar a implementação das ações estratégicas de comunicação da organização. A atuação deste setor requer a valorização da ética e seriedade profissional.

As decisões de caráter econômico, de manutenção das estruturas, tanto material como de recursos humanos, e de coordenação de diversos agentes exteriores, como os fornecedores e revendedores, precisam estar perfeitamente sintonizadas com o objetivo de atender aos desejos e às necessidades dos consumidores – e daí obter o lucro (LESLY *apud* GUTIERREZ FORTES, 2003, p.16).

As transações lucrativas efetuadas pelas organizações necessitam ser mutuamente benéficas, contemplando, desse modo, os interesses de seu público-alvo, bem como a definição de seus objetivos e ações estratégicas, pois assim se justifica e consolida a comunicação organizacional, com prevalência na criação e elaboração de políticas de comunicação que fomentem a responsabilidade social, inclusive, em relação às demandas ambientais. Igualmente, é importante que a comunicação organizacional se

articule por meio de novos canais de comunicação que promovam o diálogo entre organização, públicos de interesse e sociedade (GUTIERREZ FORTES, 2003).

Procedimentos sociais e políticos em defesa do meio ambiente, pelos quais a corporação venha solidariamente a se interessar, por exemplo, com o propósito de evitar o avanço do efeito-estufa, o esgotamento de recursos naturais, como o hídrico, e a redução da erosão destrutiva da Terra, que vem se alastrando no planeta em função do manejo inadequado do solo, e o impedimento da destruição e poluição das nascentes, também representam ações estratégicas de alçada da comunicação organizacional. Seria interessante, assim, considerar a ferramenta gerencial Planejamento Estratégico, pois este constitui um processo amplo que se propõe a determinar as pretensões futuras da organização e como melhor operacionalizar as decisões gerenciais.

De acordo com Rigby (2000, p.19), "o Planejamento Estratégico é um processo sistemático com o fim de apresentar e responder às questões mais críticas que a equipe administrativa enfrentará, especialmente as questões ligadas ao comprometimento". Entende-se, desse modo, que o papel do departamento de comunicação consiste em garantir a regularidade e a consistência das mensagens emitidas pela organização, enquanto estratégia firmada na elaboração do Planejamento Estratégico. Estima-se que, sob esse enfoque, faz-se necessária a utilização da comunicação como um sistema capaz de conectar, com sucesso, emissor e receptores de uma mensagem.

A comunicação, para Hohlfeldt *et al.* (2001) e Sodré (2002), é concebida como o resultado de uma interação social e, ainda, indica um processo bem delimitado no tempo, embora ela não se confunda com a convivialidade (estar-junto). Seria, portanto, para Hohlfeldt *et al.* (2001), alternativa de estabelecer, por iniciativa própria, uma ação em comum com alguém. Avaliam tais autores que só se consegue estruturar e transmitir uma mensagem no momento

em que entram em interação receptor e emissor. Percebe-se que, no processo comunicativo, ambos compartilham em âmbito de consciência um objeto comum. Hohlfeldt *et al.* (2001, p.20) afirmam ainda que "a importância da comunicação para a vida humana é tão significativa que praticamente não existe ciência humana que possa prescindir de seu estudo".

Cabe destacar que a sociedade vem passando por intensas mudanças, como globalização da economia, crescimento desmesurado da população, avanços tecnológicos, horizontalização das estruturas organizacionais, que sinalizam para a importância estratégica da comunicação. As novas tecnologias alcançaram todas as áreas, mas, sobremaneira, a de comunicação. Se antes as organizações orientavam-se pela comunicação de viés burocrático em nível interno, desconsiderando o cenário de inserção, hoje tal modalidade de comunicação não possui mais espaço entre as organizações com visão de futuro.

O novo cenário deixa transparecer problemas que emergem por "n" partes do globo, evidenciando desequilíbrios por vezes incontornáveis. Assim, as empresas que atuam com responsabilidade social precisam formalizar e implementar ações que venham a minimizar ou, mesmo, a sanar os problemas de ordem ambiental como a conservação e preservação das nascentes de água potável, a manutenção e/ou recuperação das matas ciliares, o equilíbrio das espécies de flora e fauna nativas, entre outras questões.

Em termos metodológicos, este estudo consubstancia-se numa pesquisa do tipo exploratória e qualitativa, que tem como objetivo geral desenvolver uma análise teórica sobre comunicação organizacional e suas conexões com as demandas do meio ambiente. Pretende-se também, com este levantamento teórico, considerar a relevância da comunicação organizacional como ações estratégicas em prol do meio ambiente. Sobre os procedimentos utilizados no desenvolvimento deste artigo, decidiu-se pelo levantamento bibliográfico com base em livros, revistas e sítios especializados.

Buscou-se, dessa maneira, abordar concepções conceituais e, por vezes, exemplos práticos que enfatizaram questões relacionadas à comunicação organizacional, ao meio ambiente e às ações estratégicas.

1 A comunicação e as demandas ambientais

As alterações promovidas no cenário socioeconômico mundial em decorrência da globalização da economia, do crescimento demográfico desenfreado, do desenvolvimento tecnológico, da gestão empresarial, por exemplo, encarregaram-se de trazer para o cotidiano das organizações a possibilidade de realizar transações com empresas de todo o mundo, mas, em contrapartida, instalou-se também a concorrência em âmbito global. A demarcação tradicional – de espaço geográfico e tempo – foi superada. Hoje, em lapsos de tempo, pode-se, por meio da internet, estabelecer uma comunicação com diferentes partes do planeta (SANTOS e PACHECO, 2005).

Contemporaneamente, o desenvolvimento das organizações caracteriza-se por estar fortemente atrelado ao conhecimento e à agilidade das ações de comunicação, que são fomentadas pela evolução das novas tecnologias. Conhecimento e agilidade, portanto, são elementos-chave para que as organizações se diferenciem no mercado e conquistem níveis de desenvolvimento excelentes nas atividades estabelecidas. Segundo Crespo (2006), outro modo de conseguir a diferenciação no mercado, que pode ser usado pelas empresas para verificar indicadores sobre sua imagem ou para formular e implementar estratégias que fortaleçam sua marca no mercado, é a pesquisa de opinião.

O que poucos sabem é que se tornou cada vez mais comum fazer tais pesquisas para falar de atitudes e comportamentos presentes na sociedade e que elas podem ser uma ferramenta poderosa para se medir

fenômenos socioculturais, bem como um instrumento eficiente para se monitorar, isto é, acompanhar a evolução dos acontecimentos que têm impacto na vida da população. Nos países de tradição democrática, a pesquisa de opinião tem sido um instrumento freqüentemente empregado no processo de formulação de políticas públicas, funcionando como consulta à população sobre diversos assuntos de interesse público (CRESPO, 2006, p.60).

Outra maneira de as organizações fortalecerem sua permanência no mercado consiste em investirem em temas de interesse, como responsabilidade social, e externarem suas ações por meio da comunicação. Mas, como diz Corrado (1994, p.5), “para competir em igualdade de condições no novo ambiente, a empresa precisa reavaliar a maneira como faz muitas coisas, inclusive como se comunica com seu público”. Constata-se, então, que o sistema de comunicação é adequado quando existem unidade e fluência no processo comunicacional, tanto no ambiente interno quanto no âmbito externo. A coerência do processo de comunicação exige que as divulgações efetuadas pela organização estejam em sintonia com suas ações. Conclui-se, a partir dessa afirmação, que a empresa, ao proclamar resultados bem-sucedidos em prol do meio ambiente, não pode permitir que qualquer procedimento seu resulte em prejuízo para o ecossistema.

Hoje, por exemplo, são prementes as questões ambientais que clamam por atenção e providências, de modo que se garanta a preservação em termos de ecossistema e de geossistema. Neste momento, cabe uma distinção entre os dois termos, a fim de que se garanta um entendimento nítido sobre ambos. Montibeller-Filho (2001, p.117) corrobora, dizendo que “geossistema não pode ser confundido com ecossistema. Este último denomina uma síntese biológica; geossistema corresponde a uma síntese geográfica”, que consiste em perceber natureza e seres humanos de um modo integrado.

Assim, é importante lembrar que, quando se respira, absorve-se oxigênio e devolve-se o gás

carbônico ao meio ambiente; ao providenciar a produção de alimentos, organizações se apropriam dos recursos naturais (água, solo, ar etc.), a fim de que suas iniciativas produtivas abasteçam o mercado consumidor. Contemporaneamente, os meios de locomoção humanos utilizam basicamente combustíveis fósseis. Ao utilizarem o petróleo, promovem níveis elevados de poluição e, conseqüentemente, o aquecimento gradual do planeta. “Toda atividade humana [...] incide irremediavelmente no ecossistema, quer pelo lado da extração de recursos [natureza é a fonte], quer pelo do lançamento de dejetos [...] [momento em que a natureza age como depositária desse lixo].” (CAVALCANTI, 2004, p.1).

Porter *et al.* *apud* Montibeller-Filho (2001, p.121) acrescentam que a explosão demográfica com tendência ao aumento do consumo *per capita* faz parte do paradigma social dominante, “economicista e excludente”, o qual é responsável pela ruptura ambiental. Leff *apud* Montibeller-Filho (2001, p.121) vê a “ruptura ambiental [como] sinônimo de extrapolação da capacidade de carga da Terra”. E mais, a transgressão dos limites possíveis da Terra constitui-se em “poluição, contaminação e degradação do meio, esgotamento de recursos naturais não-renováveis e energéticos, e crise de alimentos”.

Profissionais atentos ao estresse ambiental vêm refletindo sobre as possibilidades e os limites do meio ambiente, para que, desse modo, se garanta a sustentabilidade ambiental e, com isso, o bem-estar dos seres vivos no planeta. Cientes dessas questões, empresas da construção civil no Brasil vêm se pautando pela execução de projetos que utilizam “fontes alternativas de energia, menor emissão de poluentes, uso de materiais recicláveis, maximização da iluminação natural, preservação de áreas verdes ou nativas e boa qualidade do ar interno” (FLORÊNCIO, 2006, p.1). Para este autor, as inovações no gerenciamento empresarial e a opção por uma comunicação organizacional de visibilidade colocaram a empresa brasileira Método Engenharia

como primeira candidata ao selo *United States Green Building Council* (USGBC), o qual classifica os projetos de engenharia em relação ao seu engajamento com as definições de sustentabilidade. Tal modalidade de atuação no mercado possibilita à empresa Método Engenharia melhor desempenho, ao mesmo tempo em que a faz evoluir para um novo patamar, em que busca, com seus projetos de construção civil, reduzir o consumo de água e madeira. Visando assegurar o nível técnico e de serviços, a corporação vem investindo na qualificação de seus executivos e na atualização profissional de seus colaboradores, buscando deixar todos inteirados a respeito dos conceitos e da *práxis* no que se refere à sustentabilidade.

Observa-se que essa postura organizacional reflete a preocupação com a preservação dos recursos naturais, mas é preciso ir além. É necessário, segundo o pensamento do economista ecológico Altvater *apud* Montibeller-Filho (2001, p.128), valorar os produtos primários no mercado internacional, considerando o desgaste ambiental e social imposto ao meio ambiente, pois o equilíbrio ambiental está diretamente relacionado às transações econômicas de troca entre os setores que fazem o extrativismo e os que se ocupam da industrialização.

Outra contribuição que vem em tom de crítica e em defesa do meio ambiente é o exemplo colocado por *Deutschland* *apud* Montibeller-Filho (2001, p.133), de um edifício de grandes proporções, capaz de concentrar aproximadamente cinco mil funcionários de uma instituição bancária, na Europa, “apresentado como um *ecoprédio*”. Em tal iniciativa, observa-se que há um apelo de mercado, que busca conciliar economia e ecologia, a partir da valorização estrutural do edifício, que possui capacidade de reduzir o consumo de energia. Mas, em contrapartida, esquece-se dos demais problemas advindos dessa megaconstrução, como concentração de grande número de indivíduos, aumento de veículos no trânsito, elevada produção de dejetos etc.

2 Comunicação versus sustentabilidade ambiental

De acordo com Lisboa (2002, p.1), “só uma conceituação muito frouxa do que seria política poderia permitir o uso do termo política externa brasileira de meio ambiente para qualificar um conjunto de posicionamentos ambíguos e contraditórios intercalados por omissões sistemáticas”. Observa-se, desse modo, com a inferência de Lisboa, que a nação brasileira necessita de propósitos e estratégias claros que assegurem a preservação ambiental. Ademais,

o Itamarati freqüentemente privilegia os interesses econômicos de curto prazo, em detrimento da proteção do meio ambiente. [A postura do governo brasileiro sobrepõe transações econômicas aos cuidados com a natureza – visão] que tem dado o tom da atuação brasileira na esfera internacional, em relação aos temas ambientais. A famosa diplomacia brasileira, no campo ambiental, tem sido bastante medíocre, e uma explicação para o fenômeno desafia observadores e atores envolvidos nas negociações internacionais (LISBOA, 2002, p.1).

De acordo com Montibeller-Filho (2001, p.132), “enquanto se verifica a proliferação da consciência ambiental e de movimentos sociais clamando em favor da resolução da crise ecológica, muito pouco há de iniciativas governamentais efetivas neste sentido”. O dilema parece que é resultante dessa nova era de economia globalizada, em que ganância financeira se sobrepõe às questões vitais do planeta.

Para Bauman (2001, p.220), “como a globalização da economia procede aos saltos, *comprar governos* é cada vez menos necessário. A clara incapacidade dos governos de equilibrar as contas com os recursos que controlam seria suficiente para fazê-los não só se renderem ao inevitável”, mas também torná-los parceiros das organizações transnacionais.

Para Ladislau Dawbor (2002, p.83), “as empresas transnacionais aproveitam plenamente a nova conectividade mundial, os satélites geoestacionários e

os cabos de fibras óticas que enfeixam o planeta num sistema contínuo de comunicações” para navegar globalmente, aproveitando-se de sua força nacional para eximir-se das normas jurídicas e políticas dos países em que estão instaladas. O poder das empresas transnacionais vai além do processo de produção em escala mundial, ultrapassa os limites da propriedade empresarial, pois elas vêm interferindo, cada vez mais, nos segmentos de produção, comercialização, financiamento e promoção, influenciando significativamente a ordem econômica mundial. Essas empresas têm o amparo de seus países de origem, que, por meio de seus departamentos jurídicos, buscam proteger seus interesses. A Microsoft, originária dos EUA, beneficia-se de iniciativas como a salientada acima. Outro exemplo da concentração de poder nos países desenvolvidos refere-se à pressão que Bill Clinton exerceu sobre a administração federal brasileira para aprovar o contrato com a Raytheon, visando à segurança da Região Amazônica. Observa-se, nos exemplos acima, que há uma nova configuração de forças que comandam as transformações.

Contemporaneamente, os desequilíbrios são percebidos nas áreas de tecnologia, na democratização da informação, no acesso ao conhecimento, na política, na esfera ecológica, no patamar econômico etc. Uma análise realizada por Dawbor (2002) mostra que os EUA, Japão e União Européia possuem um poder econômico inimaginável. EUA e Japão, juntos, possuem o controle de 41% da produção mundial, entretanto responsabilizam-se por somente 6,7% da população em termos globais.

No Brasil, com relação às questões ambientais, também observam-se contra-sensos, pois, segundo Lisboa (2002, p.49),

nossos diplomatas ainda concebem a questão ambiental de forma isolada, separada das demais atividades humanas relacionadas à economia. De fato, é comum ouvir dos nossos representantes diplomáticos afirmações do tipo ‘se por um lado o Brasil se preocupa em defender o meio ambiente, por outro lado, por ser uma potência

industrial, não pode permitir que princípios ecologistas venham a prejudicar a economia, o emprego e o progresso material e científico do país’.

Entende-se que a desarmonia, seja no patamar internacional ou nacional, constitui-se em questões que vêm afetando o equilíbrio planetário, e existem organizações que vêm procurando de maneira muito intensa conjugar seus objetivos de negócio com as necessidades de garantir a sustentabilidade ambiental. Tais iniciativas são ainda muito tímidas e estão submetidas a interesses econômicos. As corporações que inserem mecanismos gerenciais voltados à orla social, visando promover o bem-estar de suas comunidades, precisam demonstrar aos seus públicos de interesse, por meio da comunicação, em que segmentos do ambientalismo a organização se compromete com projetos dessa natureza.

Uma visão contemporânea de comunicação social, comprometida com temas ambientais e com a ética, quando assumida por organizações do setor público ou privado “e pelos demais envolvidos, de alguma maneira, na geração de problemas ecológicos, mesmo que involuntariamente, permitirá observar que suas imagens corporativas estarão cada vez mais comprometidas com questões de preservação ambiental”. (LEITE, 2003, p.27). Em razão disso, ações direcionadas à sustentabilidade ambiental provavelmente trarão significativos retornos à imagem organizacional.

Em nível global, existem diferentes países preocupados em garantir o equilíbrio do planeta, uma vez que os cidadãos estão cada vez mais descontentes com os impactos impostos ao meio ambiente e vêm se pautando pela reclamação. Essas manifestações se tornam mais visíveis nos países com regime democrático, pois aí as populações possuem maior liberdade de expressão (*comunicação*) e participação. O sucesso das iniciativas organizacionais está na dependência do equilíbrio entre economia e meio ambiente, pois “uma economia *sustentável* do ponto de vista ambiental é uma economia que não destrói suas próprias condições de existência” (LISBOA, 2006, p.8).

Dessa perspectiva, segundo Lisboa, são inaceitáveis os desencontros entre as políticas ambiental e econômica, pois são campos de conhecimento que se complementam. Entende-se que seria necessário que ambos estivessem em sintonia, facilitando, desse modo, a compreensão e as tomadas de decisões, em termos de corporação. Para que isso se efetive, torna-se imprescindível que o processo de comunicação seja claro e se fundamente em princípios éticos e de transparência. Pragmaticamente, é necessário que a organização se pautar por iniciativas que valorizem o meio ambiente, seja na proteção da flora e da fauna, seja no cuidado com a produção e eliminação de dejetos, seja nas questões que se referem à degradação ambiental. Em outras palavras, pode-se dizer que as populações necessitam de maior consciência com relação aos bens que a natureza oferece. É preciso que ocorra uma mudança de atitude quanto à utilização dos recursos naturais e que também se observem com acuidade os limites possíveis de sustentabilidade do planeta.

3 Comunicação organizacional como fator de coesão

Contemporaneamente, o cenário mundial é muito volátil, encontra-se em franco processo de transição econômica, social e política e, em virtude dessa realidade, as organizações vivem momentos decisivos no que se refere aos movimentos ecológicos.

Para Torquato (2002, p.57), em função “dos novos desafios e do novo cenário ambiental [...] as organizações passaram a abrir janelas mais largas para o meio ambiente [...] e avaliar de maneira cuidadosa as atitudes dos consumidores e usuários de bens e serviços”. Estrategicamente, a comunicação organizacional procura monitorar as tendências sociais, investindo na clareza de propósitos (visão de futuro), ao mesmo tempo em

que articula um discurso apropriado para cada situação. Ademais, possuir agilidade de respostas e flexibilidade na condução de ações relativas às demandas da natureza, buscar, juntamente com os demais setores da empresa, a melhoria contínua de produtos e serviços, formar e consolidar uma imagem comprometida com a promoção do bem-estar social e planejar criteriosamente a realização de projetos e eventos constituem responsabilidades do sistema de comunicação. Os cuidados com o gerenciamento da empresa buscam, em princípio, consolidar a imagem organizacional junto a seus públicos de interesse e, conseqüentemente, garantir, em termos de empreendimento, resultados bem-sucedidos para a corporação.

Entende-se que a comunicação organizacional atua como uma cola, proporcionando coesão às atividades da corporação. Neste novo século, avança-se do patamar da comunicação centralizada, vertical e unidirecional, para o patamar da interatividade e do multimídia (SODRÉ, 2002). Trata-se, assim, de um modo novo de considerar o contexto social, pois, como diz Torquato (2002, p.xxii),

a comunicação organizacional passou a ser fundamental essencial, não apenas para estabelecer o diálogo entre as empresas e instituições e seus diversos públicos, mas, sobretudo, para dar musculatura a um novo modelo de cidadania. Corporações e instituições públicas, privadas ou do terceiro setor, descobriram que o sucesso dos empreendimentos e de suas atividades, assim como sua boa reputação e imagem, estão vinculados à sua participação e ao papel político que desempenham dentro da sociedade.

Hoje, trabalha-se no patamar da comunicação integrada com o propósito de percebê-la da ótica do consumidor. Ser competitivo e acompanhar os avanços das novas tecnologias exige das organizações cuidados especiais no que se refere ao modo como se posicionam em seu cenário de inserção – haja vista a necessidade de garantir seu desenvolvimento econômico e social –, mas sem impor ao meio ambiente prejuízos que ele não possa suportar. Atualmente, os consumidores estão

mais conscientes de seus direitos e também atentos à necessidade de preservar o meio ambiente e, em razão disso, vêm observando as atitudes das organizações em relação a esse aspecto.

Tendo em vista essa realidade, o grande desafio dos empreendedores, segundo Terra (2001, p.154), consiste em investirem “na superação de desvantagens estruturais causadas pelos baixíssimos níveis de escolaridade” dos colaboradores. Entende-se, portanto, que é necessário evoluir do paradigma do treinamento para o do aprendizado, mas, por outro lado, os dirigentes precisam estar atentos para que suas metas econômicas não se sobreponham à ordem ambiental. Ademais, o fenômeno da globalização desestabiliza o funcionamento das organizações, os quais, para garantir a solidez de sua imagem no mercado, precisam investir em questões que promovam o bem-estar de suas comunidades, pois somente a produção de serviços de qualidade, a comunicação *midiação*, os preços acessíveis e o atendimento excelente ao consumidor não são suficientes para garantir o sucesso de suas atividades. As alterações econômicas vêm se manifestando, segundo Terra (2001), em determinadas áreas do planeta e alguns setores brasileiros de modo a transpor rapidamente as fronteiras da era industrial, e as empresas passam a desenvolver suas atividades na era das redes.

Para Brancheau *et al.* (1987, p.27), “as organizações que prosperarão no futuro serão aquelas que integrarem tecnologias de Sistemas de Informação (SI) em todas as suas operações”. Na percepção de Cavalcanti (2004), “precisa-se, de fato, de indicadores econômicos — ou ecológico-econômicos — que incorporem estimativas de degradação ambiental (e também humana) e depleção de recursos”. Entende-se que tanto a percepção de Brancheau *et al.* (1987) como a de Cavalcanti (2004) são importantes e se complementam, pois, no âmbito administrativo e comunicativo, as organizações necessitam modernizar-se, mas também precisam de indicadores que favoreçam a tomada de decisões.

Constata-se que a empresa necessita de informações relativas aos seus vários segmentos, ao mesmo tempo que necessita estar ciente do que está ocorrendo no campo político-econômico, pois só assim poderá efetuar os ajustes necessários no que tange às suas práticas filosóficas. É importante também que as empresas, por meio de iniciativas políticas e filosóficas de seus líderes, pensem a comunicação organizacional de forma integrada, pois é necessário conjugar segundo *Ibidem*, p. 4, questões da orla financeira com as relativas à “depreciação ou depleção do capital natural (árvores, minerais, solo, água)”. Isso porque se entende como impossível que uma organização seja bem-sucedida em termos econômicos promovendo o desgaste ambiental. Conclui-se que é intolerável obter-se

crescimento econômico às expensas de benefícios potenciais para futuras gerações. Não há como justificar os ganhos do desmatamento da Amazônia ao longo dos últimos trinta anos – que, além de tudo, têm fluído primariamente para os ricos, enquanto os correspondentes custos sociais se distribuem amplamente – como um benefício inquestionável promovido pela economia (*Ibidem*, p.5).

A afirmação contida no parágrafo anterior está permeada de complexidade, visto que envolve questões objetivas e subjetivas – questões econômicas que se contrapõem a prejuízos imputados às gerações futuras. Todas essas questões fazem parte dos procedimentos organizacionais e decisões que seus gestores deverão executar. Então, uma alternativa que pode ajudar no êxito das ações no âmbito organizacional consiste no compartilhamento de idéias, pois, procedendo-se assim, facilita-se o entendimento entre os agentes sociais e, como diz Sodré (2002, p.225), a comunicação sinaliza para o envolvimento de toda a comunidade organizacional. Trata-se de “pôr em comum as diferenças práticas na dinâmica de realiza o do real”.

O raciocínio de Habermas (1994, p.56) consiste em que os agentes sociais “somente podem se intercambiar sob o pressuposto de que já se tenha estabelecido uma reciprocidade completa entre todos os sujeitos

participantes e se tenham objetivado em perspectivas de um mundo social comum. Em lugar de espaço físico tem-se aqui espaço social”. A sociabilidade favorece o intercâmbio comunicativo simbolicamente mediado, que também auxilia no aprendizado organizacional.

Deduz-se, até aqui, que são necessárias coerência e lógica entre as várias áreas que perfazem uma organiza o. Precisa-se ter “uma visão integrada entre negócio-processo-informa o-pessoas” (CARVALHO *et al.*, 2001, p.29), porque a conexão adequada entre os segmentos gera o conhecimento nas organiza es. Morgan (1996, p.69), ao comparar as organiza es a organismos vivos, diz que “como a evolu o ocorre através da modifica o de membros individuais de uma espécie, os ecologistas populacionais argumentam que   mais importante compreender a dinâmica evolutiva no nível da popula o”. Nisso, o autor alerta para possíveis mudanças de ambiente ou para a chegada de espécies novas, que podem adentrar no nicho de recursos costumeiramente providos por outro e, assim sendo, a mudança   refletida na estrutura populacional.

Em termos de meio ambiente, os profissionais de comunica o da empresa devem sinalizar, com base nos procedimentos de comunica o, para a es que criem e preservem a consciência ambiental, haja vista a necessidade de manter o equilíbrio do planeta. As a es a serem desenvolvidas em prol do meio ambiente não devem limitar-se a iniciativas que minimizem a polui o, pois elas necessitam alcançar o patamar de recupera o e de preserva o ambiental. O engajamento entre corpora es e suas comunidades pode potencializar as a es estratégicas da comunica o em favor do meio ambiente. Já com rela o aos interesses econômicos da empresa, a comunica o constitui-se no elemento aglutinador, efetuando *links* entre os diferentes setores da organiza o.

Segundo Morgan (1996), na perspectiva ecológica, a crença   de que seja o ecossistema por inteiro que evolui e de que este pode ser entendido somente por meio da ecologia total. Kenneth Boulding

apud Morgan (1996, p.72) entende que “a evolução envolve a ‘sobrevivência do ajustamento’ e não apenas a sobrevivência do mais ajustado”. Essa afirmação vem ao encontro da necessidade, já salientada anteriormente, de trabalhar a comunicação organizacional como estratégia integradora, buscando formar e consolidar a imagem organizacional, ao mesmo tempo em que garante o fluir comunicativo em dois sentidos, do âmbito interno para o externo e vice-versa. As vantagens dessa percepção para as empresas consistem em melhor compreendê-las nas suas relações com seus ambientes, e em vê-las do ponto de vista sistemático das necessidades, uma vez que procedimento dessa ordem auxilia no fomento da sobrevivência organizacional. Outras vantagens dessa abordagem referem-se a aceitá-las como um processo interativo, em que suas partes, como comunicação, estratégia, colaboradores, técnicos, atendimento, segmentos gerenciais, por exemplo, são percebidas como subsistemas menores, mas, ao mesmo tempo, vitais, os quais possuem exigências também (*Ibidem*).

Tal modo de conceber a realidade organizacional pode favorecer a inserção de procedimentos que alavancem o processo de melhoria continuada e, certamente, de estratégias que auxiliem o desenvolvimento corporativo, sem descuidar, contudo, do meio ambiente. Cabe ressaltar, entretanto, que, para que as atividades estratégicas de alçada do setor comunicacional da organização favoráveis ao meio ambiente alcancem êxito, precisam ser disseminadas pelos vários níveis da instituição e que, acima de tudo, tenham o amparo da administração superior na organização.

4 O papel da comunicação no contexto organizacional

Atualmente, as organizações, ao contratarem bacharel em comunicação social para que gerencie o processo comunicativo, têm como propósito garantir o

sucesso do seu empreendimento. Duarte (2002, p.97) afirma que “as organizações brasileiras, hoje, têm grande necessidade de uma prática comunicativa abrangente ancorada na visão de negócio”. É necessário, portanto, que o profissional transcenda o patamar de mero executor de ações de comunicação para participar da formulação de estratégias que garantam a unidade organizacional e a harmonia dos interesses entre os diferentes departamentos da organização.

O profissional de comunicação deve, então, pautar-se pela ética e assegurar-se de que o gerenciamento da comunicação organizacional, embora tenha de enfrentar um conjunto de condições e pressões internas ou externas (ou a combinação de ambas) que podem surtir efeitos significativos no desempenho organizacional ou nos seus interesses futuros, atue sobre essas questões, a fim de torná-las mais adequadas aos interesses organizacionais.

É notório que as organizações buscam, hoje, até por uma questão de sobrevivência do negócio, alcançar padrões de excelência nos seus procedimentos operacionais, administrativos e estratégicos. As organizações precisam criar, com base em suas estratégias de comunicação, um ambiente capaz de estabelecer um clima de confiança, de interação social, aberto a discussões, para que, a partir do consenso, as ações estratégicas realizadas otimizem o desempenho organizacional e assegurem também o sucesso de estratégias em defesa do meio ambiente. No âmbito externo, o ferramental da comunicação é empregado também para estabelecer o diálogo com os consumidores, com os fornecedores e com a comunidade. Nessa acepção, o entendimento, fundamentado no processo comunicativo entre os dirigentes, representantes de equipes, tem papel vital na definição das questões estratégicas.

Como diz Morgan (1996, p.53),

- As organizações são sistemas abertos que necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como para adaptar-se a circunstâncias ambientais.

- Não existe a melhor forma de organizar. A forma adequada depende do tipo de tarefa ou do ambiente dentro do qual se está lidando.
- A administração deve estar preocupada acima de tudo em atingir boas medidas. Diferentes enfoques em administração devem ser necessários para desempenhar diferentes atividades dentro da mesma organização, e tipos bem diferentes ou espécies de organizações são necessários em diferentes tipos de ambientes.

Realizando uma analogia entre o contexto organizacional e a área de comunicação, verifica-se que esta possui um núcleo de conhecimento que se aglutina em volta de pontos comuns de diferentes saberes (SFEZ, 1994). A estrutura organizacional se apresenta de modo semelhante, pois se constitui de um organismo vivo, como diz Morgan (1996), que possui vários subsistemas, e cada um destes, individualmente, envolve complexa teia de relações.

No patamar das ações estratégicas, um procedimento que fomenta as decisões, já referido por Allen (1998), Tiffany e Peterson (1999), e Mintzberg *et al.* (2000), é o processo de criação da visão de futuro da organização. Este procedimento, conjugado a posterior formulação, implementação e avaliação do planejamento estratégico e ao desenvolvimento de análises sistemáticas sobre a organização, auxilia, certamente, na formulação das ações estratégicas comunicacionais, no melhor uso das informações, bem como na elaboração de planos de ação, sem descurar das mudanças mais tempestivas.

Seguindo essa orientação, percebe-se que a gestão de negócios bem-sucedida envolve a inter-relação de conhecimento (essência) e mercado (realidade). Estes dois eixos originam e fundamentam o Planejamento Estratégico, que implica, em princípio, trabalhar com a construção de cenários e visualização de futuro (MATOS, 1999). Num nível mais amplo, que envolva opiniões e julgamentos, por exemplo, constata-se que os gerentes necessitam articular suas idéias de

maneira estratégica, avançando ao patamar de raciocínio estratégico. "Isso permite que a direção coloque a corporação em uma posição de sobrevivência e prosperidade dentro de um ambiente em constante mudança", afirma Robert (1998, p.41).

Na acepção prática de Collins e Porras (1998), a visão estratégica possui dois componentes estruturais, que são a ideologia central e a visualização do futuro. A primeira é formada pelos valores básicos e pela finalidade básica da empresa (perenes). A segunda também possui duas partes, a saber, o estabelecimento de supermetas e a descrição do futuro preferido (mutáveis). Assim, o que se observa é que organizações como a Petrobras, que produz derivados de petróleo, combustíveis, lubrificantes, insumos para a indústria e gás natural, vêm procurando melhorias no seu gerenciamento, que reduzam, inclusive, os impactos contra o meio ambiente.

O acidente ocorrido na Baía de Guanabara, em janeiro de 2000, é um exemplo. Nesta ocasião, houve um vazamento de óleo combustível provindo da Petrobras, que se espalhou por 40 quilômetros quadrados. Além do acidente, outro agravante refere-se à constatação de que houve negligência por parte da empresa. As matérias divulgadas sobre a Petrobras são no sentido de que a empresa vem trabalhando em busca de melhorias administrativas que auxiliem a minimizar os impactos ambientais. Uma das iniciativas nessa direção consiste na criação do Programa de Excelência e Gestão Ambiental e Segurança Operacional (PEGASO), criado em 2000. Após dois anos e meio de implementação do Programa, a Petrobras apresentou reduções significativas no volume de óleo derramado em acidentes, visto que, em 2002, "foram 197 m³ contra 2.619 m³ em 2001 e 5.983 m³ em 2000" (AMBIENTEBRASIL, 2006). Embora sejam louváveis as iniciativas da Petrobras de reduzir os impactos ambientais em decorrência de suas atividades, entende-se que a quantidade de acidentes ocorridos e divulgados desde março de 1975 até dezembro de

2004, num total de 51, tem contribuído enormemente para o processo de degradação ambiental. Suas conseqüências alastram-se, alcançando dimensões planetárias. A quantidade de litros de óleo derramados pela empresa no período é de vulto, pois, considerando apenas os derramamentos de óleo combustível, ultrapassa a casa dos 20,8 milhões de litros (AMBIENTEBRASIL, 2006). Ademais, é de conhecimento corrente que a utilização de combustíveis fósseis impõe riscos desde o momento de sua extração até a fase de seu consumo. Os maiores impactos e prejuízos causados ao meio ambiente geralmente ocorrem durante o transporte do combustível, haja vista os acidentes com cargueiros/navios e dutos/oleodutos. Observa-se que embora haja iniciativas administrativas, por parte da Petrobras, com o propósito de conter o número de acidentes e a quantidade de óleo combustível despejada no meio ambiente, bem como decisões comunicacionais que buscam evidenciar que a empresa usa de transparência em seus procedimentos para com seus públicos de interesse e assegurar-lhe uma imagem de empresa que cultiva a ética, entende-se que os danos impostos ao meio ambiente são marcantes, pois afetam e matam pessoas e animais, e poluem fontes de água doce e praias com ações acidentais e também com aquelas ilegalmente promovidas.

O que se pode notar é que as transações visam primordialmente aos fatores econômicos, mas os cuidados e as medidas preventivas concretas em defesa do meio ambiente são insuficientes. Em razão disso, Lisboa (2002, p.7-8) posiciona-se de uma forma mais contundente sobre as questões ambientalistas, afirmando que

a causa principal da mediocridade de que padece a política [...] brasileira de meio ambiente parece residir na própria concepção errônea do que venha a ser uma política ambiental para o Itamaraty. Nossos diplomatas ainda concebem a questão ambiental de forma isolada, separada das demais atividades humanas relacionadas à economia [...] é comum ouvir [...] afirmações do tipo: 'se por um lado o Brasil se preocupa em defender o

meio ambiente, por outro lado, por ser uma potência industrial, não pode permitir que princípios ecologistas venham a prejudicar a economia, o emprego e o progresso material e científico do país'.

Entende-se que, enquanto as lideranças brasileiras optarem por esse tipo de posicionamento (neoliberal) com relação ao meio ambiente, tratando economia e meio ambiente de modo compartimentado, as estratégias de comunicação em defesa do meio ambiente não serão suficientes para defendê-lo satisfatoriamente, no curto prazo. De um modo mais otimista, pode-se vislumbrar mudanças mais significativas, a partir do momento em que as pessoas individualmente tomem consciência e se organizem em favor do meio ambiente, pressionando os líderes políticos a assumirem um posicionamento mais efetivo com respeito a ele.

Considerações finais

Tem-se consciência de que o profissional de comunicação, ao assumir o gerenciamento da comunicação em determinada organização, necessita agir de modo estratégico e atuar com visão sistêmica. Isso significa que esse profissional terá de trabalhar para equilibrar e/ou harmonizar os diferentes setores organizacionais entre si. Para Torquato (2002, p.95), as indicações são de que o gerente da comunicação organizacional seja um articulador, capaz de "juntar as partes da empresa, quebrar arestas, ter bom relacionamento com a imprensa, relacionar-se com o sistema político, conhecer as lideranças que [atuam em seu contexto social]".

Pode-se dizer que, em termos econômicos, os resultados provavelmente sejam satisfatórios para a organização. Mas, em termos de meio ambiente, os objetivos de conservação e preservação ambiental só virão se a empresa estipular, em suas diretrizes políticas e filosóficas, compromissos com o meio ambiente.

Uma maior eficácia pode advir da utilização do ferramental Planejamento Estratégico, pois essa ferramenta administrativa possui conexões com a visão de longo prazo da organização, executa análises a respeito da evolução do ambiente interno e externo, identifica as organizações, instituições ou pessoas que influem ou sofrem influência da empresa e é fruto de um exercício participativo no qual o indivíduo é o centro.

Com base nas discussões e propostas apresentadas pelos diferentes grupos da empresa são identificadas as questões estratégicas, das quais são selecionadas as mais representativas de acordo com o grupo. Para a concretização dessas questões são elaboradas as ações estratégicas, que deverão ser conduzidas por determinado funcionário da empresa, que terá de observar o prazo de cumprimento, o orçamento disponível, além de efetuar o monitoramento das realizações empreendidas.

Retomando-se a questão inicial deste estudo – desenvolver uma análise teórica sobre comunicação organizacional e suas conexões com as demandas ambientais, considerando a relevância da comunicação organizacional como ação estratégica em prol do meio ambiente pela pesquisa bibliográfica –, compreende-se que a comunicação organizacional conquistará resultados importantes para o empreendimento e para o meio ambiente a partir do momento em que recebe completo apoio dos administradores e diretores da organização.

Os questionamentos se referem à possibilidade de continuidade do planeta, pois, como corroboram Alier e Schlupmann *apud* Lisboa (2002, p. 8), “a separação entre

economia e ecologia [...] é uma miopia. Ao contrário, a economia deveria subordinar-se à ecologia, que, como ciência dos ecossistemas, estuda a base física na qual qualquer tipo de economia pode estruturar-se”.

O que se evidencia, por meio deste estudo, é que a comunicação organizacional, embora tenha iniciativas com possibilidades fecundas em defesa do meio ambiente, terá resultados significativos somente se fizer parte dos objetivos do empreendedor. Ainda, no âmbito das práticas organizacionais, as ações estratégicas de comunicação necessitam gozar de perfeita clareza, com o propósito de catalizarem esforços e somarem comprometimento com as metas estipuladas em defesa do meio ambiente.

De acordo com Lisboa (2002), a política brasileira, que se caracteriza como neoliberal a partir de meados da década de 1990, possui perspectivas não muito auspiciosas no que se refere ao meio ambiente. Os defensores do neoliberalismo entendem as políticas ambientalistas como contraproducentes, e suas concepções vêem possibilidades de melhoria somente por meio do econômico. Seria oportuno, para uma pesquisa de maior importância e profundidade, estudar estratégias comunicacionais capazes de elevar a consciência dos empreendedores, dos líderes políticos do País e da população brasileira em geral, em defesa da preservação e conservação do meio ambiente.

- Recebido em: 30/09/2006
- Aprovado em: 23/10/2006

Referências

- ALLEN, R. O processo de criação da visão. **HSM Management**, São Paulo, jul./ago. 1998.
- AMBIENTEBRASIL. **O maior portal ambiental da América Latina**: principais acidentes com petróleo e derivados no Brasil. Disponível em: <<http://www.ambientebrasil.com.br/composer.php3?base=/agua/salgada/index.html&conteudo=/agua/salgada/vazamentos.html#brasil>>. Acesso em: 18 set. 2006.
- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.
- BRANCHEAU, J.; WETHERBR, J. C. Key Issues In Information systems management. **MIS QUARTERLY**, New York, v. 11, n. 1, mar., 1987.
- CARVALHO, G. M. R. de; TAVARES. M. da S. **Informação & conhecimento**: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- CAVALCANTI, Clóvis. Outlines for a definition of ecological economics. **Ambient. soc.**, Campinas, v. 7, n. 1, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-753X2004000100009&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 ago. 2006.
- COLLINS, C.; PORRAS, J. I. Construindo a visão da empresa. **HSM Management**, São Paulo, mar./abr., 1998.
- CORRADO, F. M. **A força da comunicação**: quem não se comunica. Tradução de Bárbara Theoto Lambert. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1994.
- CRESPO, S. Uma visão sobre a evolução da consciência ambiental no Brasil nos anos 1990. In: TRIGUEIRO, A. (Coord). **Meio ambiente no século 21**: 21 especialistas falam da questão ambiental nas suas áreas de conhecimento. Rio de Janeiro: Sextante, 2003.
- DAWBOR, Ladislau. **A reprodução social**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. São Paulo: Atlas, 2002.
- FLORÊNCIO, P. Construção atenta ao meio ambiente. **Diário Comércio, Indústria & Serviços**. Disponível em: <www.dci.com.br/usexibir_integra_capa.asp?intDiaEdica>. Acesso em: 19 ago. 2006.
- FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para o trabalho científico**: explicação das normas da ABNT. 12. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2003.
- GUTIERREZ FORTES, W. **Relações públicas**: processo, funções, tecnologia e estratégias. 2. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- HABERMAS, J. **Teoría de la acción comunicativa**: complementos y estudios previos. Madrid: Cátedra, 1994.
- HOHLFELDT, A.; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.
- LEITE, P. R. **Logística reversa**: meio ambiente e competitividade. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- LISBOA, M. V. Em busca de uma política externa brasileira de meio ambiente: três exemplos e uma exceção à regra. **São Paulo Perspectivas**, São Paulo, v. 16, n. 2, 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392002000200006&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 27 ago. 2006.
- MATOS, F. G. de; CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTIBELLER-Filho, G. **O Mito do desenvolvimento sustentável**: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias, Florianópolis: Ed. da UFSC, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução: Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

- RIGBY, D. K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? **HSM Management**, São Paulo, mar./abr., 2000.
- ROBERT, Michel. **Estratégia**: como empresas vencedoras dominam a concorrência. Tradução: June Camargo. São Paulo: Negócio Editora, 1998.
- SANTOS, N. dos; PACHECO, R. **EGC 5001** - introdução à engenharia e gestão do conhecimento. Florianópolis: UFSC, 2005.
- SFEZ, L. **Crítica da comunicação**. Tradução: Maria Stela Gonçalves, Adail Ubirajara Sobral. São Paulo: Loyola, 1994.
- SODRÉ, M. **Antropologia do espelho**: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2002.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial; uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócios Editora, 2001.
- TIFFANY, P.; PETERSON, D. S. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 8. ed. rev. e ampl. por Clarice Agnes e Inácio Helfer. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2006.