

COMUNICAÇÃO PLANEJADA, RECURSO FUNDAMENTAL PARA A EFICÁCIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Maria Cristina Sanches Amorim¹

RESUMO

A visão tradicional e tecnicista da comunicação, calcada na linearidade da relação emissor, mensagem e receptor não permite a percepção do potencial da comunicação além do suposto fluxo de informações dado pelo organograma. Na concepção da cibernética e da ontologia da linguagem, descortinam-se outras possibilidades, conteúdos operacionais e normativos que, ao localizar a comunicação na estrutura organizacional, funcionam como ferramentas capazes de contribuir para a eficácia das instituições, particularmente quando da necessidade da implementação de projetos, novos métodos gerenciais e objetivos específicos.

Na ótica destas novas abordagens, a comunicação assume duas dimensões fundamentais, constituindo-se enquanto sistema institucional e enquanto desenvolvimento das pessoas para condutas comunicacionais comprometidas com a ação.

INTRODUÇÃO

Compromisso em torno dos objetivos da empresa, eliminação do retrabalho, maior capacidade de reagir rápida e positivamente às mudanças, envolvimento efetivo das pessoas com as inovações e melhorias dos sistemas gerenciais, maior produtividade dos trabalhos em equipe são metas exaustivamente perseguidas pelas empresas. A comunicação, quando colocada na estrutura do sistema de gestão, propicia um conjunto de procedimentos para auxiliar a obtenção de tais metas, constituindo-se em dois procedimentos fundamentais: o desenvolvimento das pessoas para uma conduta comunicacional voltada para a ação e a construção de sistemas

de comunicação. A dimensão do desenvolvimento de pessoal consiste em sensibilizar as pessoas para um certo grupo de conceitos básicos e de distinções lingüísticas, apresentando em seguida, a partir da estrutura dos atos ilocucionários, as ferramentas para a comunicação eficaz. O sistema de comunicação por sua vez, deve ser elaborado de modo a fazer fluir o conjunto dos atos de fala da instituição.

Este artigo apresenta uma proposta de comunicação enquanto instrumental de gestão. Não se trata de desenvolver uma teoria mas sim, um conteúdo operacional e normativo. Como bem estabelece Pierre Lévy, uma teoria busca responder à pergunta 'por quê', enquanto um conteúdo operacional responde melhor ao 'como' (1993: 121).

Nas formas tradicionais de gerenciamento, tanto públicas quanto privadas, inspiradas nos cânones do que se convencionou chamar de fordista-tayloristas (ou, como se utilizará ao longo deste artigo, simplesmente fordistas), a comunicação submete-se ao marketing, quando se trata da dimensão 'externa' e ao endomarketing, quando interna (em que pese as críticas quanto à impropriedade desta última expressão), ou ainda, aloja-se no espaço de atuação do profissional de relações públicas, ou, na esfera estatal, do assessor de comunicação. Paralelamente, as empresas costumam contar com jornais de circulação interna, com murais para avisos, circulares, memorandos, etc. A singeleza e sobretudo, a fragmentação destes expedientes são as melhores evidências do desperdício do potencial da comunicação planejada e intencionalmente voltada para o aumento da produtividade. Raras são as empresas nas quais a comunicação, enquanto ação específica, faz parte dos meios necessários à consecução dos objetivos estratégicos.

Em linhas gerais, a desqualificação da comunicação enquanto expediente para gerir as organizações está associada ao desconhecimento e a opção por estilos autoritários e personalistas de gestão. De uma maneira geral, procedimentos gerenciais tradicionais não costumam permitir aos profissionais enxergar a relação entre o insucesso dos projetos e as barbáries cometidas relativamente à comunicação, esta última, relegada a um plano secundário, ou então, tratada de forma atomizada. Por exemplo, quando a empresa necessita implementar projetos particulares (a qualidade, ou a obtenção da certificação da série ISO), costuma lançar-mão de campanhas pontuais. Não admira que Demig, ao sugerir atitudes a serem evitadas na implantação da qualidade, critica o uso de *slogan* e demais frases feitas (1992). Os perfis

¹ Economista, doutora em Ciências Sociais pela PUC-SP, professora do Programa de Pós-graduação em Administração da PUC-SP e do Programa de Educação Continuada para Engenheiros, do Departamento de Minas e Metalurgia da Escola Politécnica da USP. E-mail: cristina.amorim@ibm.net.

autoritários, avessos à transparência e à participação, pautam-se, entre outras coisas, por esconder e manipular informações, procurando, em última instância, que as pessoas saibam o menos possível... Desnecessário dizer que, além da provável ineficácia, as estratégias centralizadoras desperdiçam energia e desrespeitam as pessoas.

O fenômeno da comunicação deve ser compreendido como algo que ocorre entre pessoas, muito além da pretensa linearidade do trinômio emissor, mensagem e receptor. Convém compreender também que os avanços tecnológicos, ao contrário do que costumam alardear os jornais voltados para o grande público, evidenciam a crescente relevância das relações humanas no desenvolvimento do trabalho. Uma economia na qual o conhecimento e a informação afetam diretamente os lucros, as relações entre as pessoas tornam-se muito mais importantes. Afinal, o mercado não é composto apenas de transações eletrônicas e da alocação eficiente de recursos escassos, mas de relações entre pessoas que se juntam, se conhecem e confiam umas nas outras (Peter Druker in Schwatz, 1995).

A seguir, este artigo apresenta as duas dimensões constituintes da comunicação enquanto ferramenta de gestão, a relação entre pessoas, e a relação entre pessoas e instituição.

Comunicação, Relação entre Pessoas

O emprego da ontologia da linguagem à necessidade das práticas de gerir, recupera a pretensão de 'como fazer coisas com palavras' (Austin, 1970) ou, na expressão de Fernando Flores, a invenção de novas capacidades de ação (1989:9).

A unidade básica da comunicação é a linguagem, a qual adiciona-se a noção de 'compromisso' e de 'escutar', de inspiração *heideggeriana*. A linguagem (em sentido amplo) pode estar adequada para obter a ação, ou ao contrário, para dificultá-la. Assim, é possível o desenvolvimento de um conjunto normativo de comunicação voltado para a ação, o que implica em conceber as instituições **também** como redes de conversas a articular uma rede de compromissos (a expressão grifada é minha) (Flores, 1989:14). Um grupo de distinções lingüísticas é a base para a organização posterior das ferramentas para a comunicação. As distinções são: juízo; aprender; escutar e conversar.

Juízo

O juízo expressa a subjetividade, os valores de uma pessoa. Frases do tipo 'ele é competente', ou 'ele é imaturo' ilustram um juízo, não sendo possível determinar se é verdadeira ou falsa, certa ou errada. A primeira lição para o trabalho em grupo é que literalmente, não se perde tempo discutindo a veracidade de um juízo. A formação de um juízo origina-se em um ou mais fatos anteriores, e também em um contexto, no qual se deu o fato (ou, os fatos). Apresentar fatos e contexto é oferecer àquele que escuta, os fundamentos nos quais se originaram o juízo. Assim, o fato gerador do juízo 'ele é competente' pode ser, por exemplo, o conserto das máquinas em um terço do tempo médio e o contexto, as máquinas encontravam-se previamente desmontadas - note-se, o contexto modifica significativamente o sentido do juízo.

Escutar - e emitir - juízos compõem o cotidiano profissional de todos nós. Ao escutá-lo coloco-me na situação de aceitar ou não os valores do outro e, ao pedir os fundamentos, reservo-me o espaço de construir meus próprios juízos acerca dos mesmos fatos e do mesmo contexto. Quando na posição de emitir um juízo, devo ter a capacidade de fundamentá-lo, sob risco de um discurso frágil, de baixa capacidade de convencimento.

Nas situações de trabalho, ao qualificar negativamente o outro, só lhe deixo a possibilidade de dizer o que não fez, ao invés de contar o que fez; na ausência do relato do outro, não se abrem possibilidades de ação. Atribuir intenções e comportamentos empurra o outro para o mundo da explicação, atividade consumidora de tempo, mas que inibirá a ação, pois explicar a realidade não é o mesmo que transformá-la. A alternativa mais adequada é a exposição individual do próprio estado de ânimo, abrindo possibilidades de se construir uma realidade comum entre os interlocutores, a partir da qual a ação é possível e a realidade pode ser transformada.

O juízo é um veredicto, fecha ou abre possibilidades de ação comunicativa. Conscientes disso, é necessário que as pessoas desenvolvam a habilidade da auto-avaliação prévia, quanto às conseqüências para o trabalho em comum, dos juízos emitidos, isto é, quanto à contribuição ao objetivo comum, quanto à transmissão de experiência e quanto à manutenção do compromisso entre as pessoas. O trabalho coletivo depende, em grande medida, da capacidade de se criar uma realidade

comum acerca dos fatos: esta é a base sobre a qual serão articuladas as ações e sobretudo, os compromissos. Daí a importância em diferenciar a categoria juízo e desenvolver a capacidade de utilizá-la visando a ação.

Um juízo é também uma narrativa parcial, ou seja, um fato propiciando múltiplas leituras, tantas quantas forem os observadores. O mesmo observador pode, inclusive, explorar muitas possibilidades de leituras para o mesmo fato, abrindo-se-lhe a chance de encontrar aspectos positivos em eventos considerados inicialmente, exclusivamente negativos. Esta possibilidade é da maior importância, pois permite 'garimpar' oportunidades, encontrar brechas para ações em situações de caráter negativo. Vale insistir, não se trata de negar a ocorrência do fato e muito menos, sua carga negativa, mas de desenvolver a capacidade de adicionar a essa primeira leitura, outras que possibilitem oportunidades de ganhos. Um observador na condição de ignorante parcial da realidade está, portanto, em condições de modificar seu entendimento.

A ignorância parcial produz a narrativa parcial, isto é, qualquer leitura jamais configura a situação de conhecimento absoluto sobre qualquer fato ou fenômeno. O desconhecimento parcial enseja duas posturas ao observador: a primeira, o observador não tem consciência de sua ignorância ('não sabe que não sabe'), a segunda, o observador tem consciência de sua ignorância ('sabe que não sabe') (Maturana. Varela, 1990). A situação de inconsciência da ignorância é paralisante ou ineficaz. Como a demanda por decisões não cessa, tende a ser, na maioria as vezes, ineficaz, traduzindo-se em um fazer aquém das possibilidades gerais, não abrindo espaço ao aprendizado de padrões mais eficazes - é o reino do amadorismo. A consciência da ignorância parcial, no entanto, permite tratá-la produtivamente, propiciando disposição de aprender e a percepção dos aspectos cooperativos da relação de trabalho. Do exposto deduz-se a importância de se preservar, institucionalmente, o direito de não saber, não se punindo o desconhecimento, mas a omissão.

Tanto quanto a ignorância, o fenômeno do conhecimento é igualmente parcial, fundamentado na história pessoal, enraizado na estrutura biológica do indivíduo, de sorte que todo discurso é o discurso particular de alguém (indivíduo, instituição, etc.) e toda experiência da certeza é um fenômeno cego ao ato cognitivo do outro (Maturana. Varela, 1990).

Aprender

O fenômeno da aprendizagem respeita a particularidade das organizações complexas ou criativas. Pode ocorrer através da tentativa e erro, por ganhos e perdas, dado o ambiente e a necessidade de adaptação. Este é o processo biológico imposto aos seres vivos, lento e incômodo. Uma organização precisa aprender muito mais rapidamente, sendo instada a dar respostas

céleres. Essa dinâmica é possível através da avaliação de seu comportamento na cadeia (isto é, de sua história), evitando alternativas mal-sucedidas e repetindo aquelas bem-sucedidas no passado (Beer, 1969).

Tal mecanismo de aprendizado se, de um lado, reduz o tempo de respostas às demandas da adaptação, por outro, torna o sistema relativamente resistente às mudanças, alimentando a tendência à perpetuar procedimentos. É por esta razão que, no tocante à resposta eficaz em tempo hábil, o importante é informar o sistema das mudanças no ambiente, informar que a situação não está se repetindo, estando inviabilizadas as velhas estratégias, vitoriosas no passado, mas obsoletas e inadequadas no presente. Como se verá adiante, a dificuldade reside em que a percepção da informação e sobretudo, o aprendizado, não é um processo isento de resistências tanto no nível do indivíduo, quanto no nível da organização.

Se de um lado aprender é um comportamento inerente às organizações complexas, de outro, repetir condutas (independentemente de sua eficácia) também o é. Esse segundo comportamento caracteriza o espaço de existência da tradição, responsável pelas condutas estáveis e regulares (Flores, 1989).

No contexto da instabilidade ampliada da economia, o entorno transforma-se cada vez mais rapidamente, obrigando as instituições a processarem novas informações com igual aceleração. Significa que a capacidade de aprendizagem (perceber a informação nova e alterar comportamentos na medida necessária) deve ser ampliada, relativamente aos comportamentos tradicionais. A velocidade usual de transformação deve ser acelerada, sob o risco da instituição desperdiçar oportunidades ou até mesmo, ter a sobrevivência ameaçada. Não é por outra razão que publicações sobre técnicas para 'vencer a resistência das pessoas à mudança' - em que pese o equívoco e a inconveniência da expressão vencer - têm proliferado. Da disposição ao aprendizado depende a capacidade de respostas

eficazes às transformações do meio (adaptabilidade) e desta última, a sobrevivência da instituição. Quando se busca implantar programas de qualidade total, ou diferentes procedimentos de controle de estoques, ou novos padrões de atendimento ao cliente ou de controle da produtividade, não se deve perder de vista que o sucesso ou fracasso de tal parafernália depende, em última instância, da aprendizagem ou não das novas condutas, e que a velocidade na qual se processará o aprendizado, também pode ser determinante para a sobrevivência da organização.

É ingênuo pensar que atitudes coercitivas são suficientes para alterar práticas de trabalho arraigadas. Daí a necessidade de se desenvolver expedientes para intensificar a capacidade das pessoas - e por extensão, das instituições - em aprender. Aprender implica em suspender temporariamente as certezas, sem o que, nada será incorporado à experiência enquanto compreensão efetiva do conhecimento. É um processo autônomo que pertence àquele que escuta, na dependência da permissão outorgada àquele que ensina. Trata-se de um aceite temporário de juízos alheios. No mundo do conhecimento parcial, aprender não implica necessariamente em tornar sucata o conhecimento anterior, estando aberta a possibilidade de adicionar o novo ao velho - o abandono total ou parcial do antigo conhecimento depende exclusivamente daquele que aprende.

As instituições empenhadas em mudanças organizacionais, ou na adoção de quaisquer novas técnicas se deparam, em maior ou menor grau, com a resistência das pessoas ao novo. Parte dessa resistência decorre da experiência do aprendizado enquanto perda, e não enquanto adição de um outro 'saber'.

Escutar

Objetivando apreender o pano de fundo presente na comunicação e na articulação de compromissos, define-se primeiramente estado de ânimo, apresentado como o modo particular de cada um situar-se no mundo, algo que se é, que se cria a partir da própria presença. Estado de ânimo não é equivalente a um estado psicológico, mas sim, essencialmente social e revela a forma na qual estamos abertos à nossa situação no mundo, no momento e no futuro imediato.

Seguindo a tradição de Heidegger, o estado de ânimo é um fenômeno fundamentalmente unido ao entendimento, um certo sintonizar-se com nossa situação, o que nos abre certas possibilidades e simultaneamente, nos fecha outras, (Heidegger in Flores, 1989). Em seguida, define-se a expressão entendimento, a habilidade em antecipar possibilidades de respostas a partir da percepção do contexto geral. Estado de ânimo e entendimento são duas dimensões do pano de fundo no ato de escutar. À estrutura unificada de entendimento e estado de ânimo dá-se o nome de escutar (Flores, 1989).

A comunicação faz-se em um contexto apreendido pelo entendimento do indivíduo (cujo conteúdo é simultaneamente particular e geral), e efetiva-se a partir da posição de cada um na situação presente. Desenvolver a habilidade de escutar é empenhar-se em aguçar a percepção do contexto e do mundo particular do outro. Quanto às pessoas, a escuta faz-se a partir de todas as evidências possíveis, tais como tom de voz, expressão corporal, etc.

No cotidiano profissional, fazer um pedido e receber respostas verbais afirmativas, mas escutar confusão no entendimento do pedido, ou nenhuma disposição real de atendimento efetivo, significa que o fato sobre o qual originou-se o pedido não está encerrado. É necessário então, insistir na aproximação, apurar a origem da dissonância entre a frase proferida (afirmativa) e a escuta (de negação), e agir até obter um pacto quanto ao cumprimento do pedido. Estas atitudes são condições à obtenção do compromisso. Rigorosamente, a dissonância descrita evidencia a relação entre os atos de linguagem, a coerência da argumentação e a sinceridade. A linguagem evidencia uma conexão interna entre significado e validade, de modo que escutar ultrapassa a compreensão de uma expressão gramatical (Prado, 1996).

Conversar

À conveniência dos objetivos voltados à gestão organizacional, propõe-se conteúdos diferentes às expressões convencer e conversar. Na primeira destaca-se o termo vencer - a aproximação visando o convencimento é um gesto de imposição dos meus juízos, às custas dos juízos do outro, tornando explícita uma situação na qual não estou aberto ao mundo do outro. Na segunda expressão destaca-se o termo versar (aprender) - a aproximação visando conversar é um gesto de apresentar os meus juízos

ao outro, dispondo-me a abrigar também os seus juízos, mantendo-me interessado e aberto ao seu mundo.

As relações profissionais exigem convencer e conversar. Situações nas quais não há espaço para diferenças ou heterogeneidades implicam na necessidade de convencimento - o controle de processos de tarefas simples não admite variações. Nesse caso particularmente, é necessário fundamentar todos os juízos proferidos, isto é, tornar explícito o contexto e apresentar os fatos a partir dos quais se construiu os juízos. A solidez dos argumentos joga um papel importante na eficácia do convencimento. No outro extremo, quando há espaço para somar idéias em torno da construção de um objetivo, os expedientes do convencimento são dispensáveis e sobretudo, empobrecedores. Conversar é suficiente e muito, muito mais fértil, mas supõe, naturalmente, disposição e condição para negociar. O controle de resultados (e não de processos) permite, através da conversa, obter melhores resultados. Em síntese, se aprender é a disposição de adicionar novos conceitos e atitudes, sem necessariamente descartar os originais, ensinar também compreende a capacidade de escutar, implicando em reordenar conteúdos a partir das características e necessidades daquele que aprende. O gesto de ensinar compreende uma conduta favorável à negociação de valores e estratégias.

Discutidas as distinções lingüísticas, passamos a apresentar os atos de linguagem, à conveniência da gestão organizacional.

Austin delimitou um conjunto de verbos capazes de denotarem promessa e usados para finalizar uma ação qualquer. Chamou-os de verbos executivos. Em todas estas expressões são executados certos tipos de ações e expressos outro tanto de compromissos. As diferentes classes de compromissos, por sua vez, são ordenadas enquanto atos ilocucionários: assertivos ou afirmativos, *directivos*, *comisivos*, declarativos e expressivos (Flores, 1989). Ao expressar uma afirmação, aquele que fala se compromete com a credibilidade expressa no conteúdo proposto.

Todos os membros da classe afirmativa são passíveis de avaliações do tipo verdadeiro ou falso, verificáveis no tempo. Por exemplo, a veracidade da expressão 'o ar está poluído hoje' é comprovada mediante exame dos indicadores de poluição atmosférica, sendo a verificação efetuada imediatamente ou não.

Os atos *directivos* são tentativas daquele que fala em conseguir, com o que escuta, a realização de uma ação futura. Estamos tratando de pedidos e ordens, algo que acontece naquele que escuta e sobre o qual, o transcorrer do tempo tem um papel fundamental no êxito ou fracasso das petições. Uma situação muito comum no cotidiano profissional é a solicitação de ajuda (pedido): um chefe ou gerente recém-chegado ao cargo reúne sua equipe e pede 'a colaboração de todos'. O grupo responde assertivamente, porém, e esta é a armadilha, o que é colaboração? Cada pessoa tem sua própria compreensão do que seja colaborar: um pode pensar em poupar o chefe de críticas; outro, em cumprir rigorosamente o horário, e um terceiro, em levantar minuciosa e insistentemente todos os problemas da área, e assim sucessivamente. Passado algum tempo, sem demonstrações palpáveis de colaboração, é muito provável o chefe declarar-se traído e abandonado pela sua equipe.

No exemplo acima, o chefe em questão não cuidou em negociar um mundo de interpretação comum, ou, em precisar seu pedido, que compreende avaliar a competência do outro para o atendimento da solicitação, discriminar o objeto solicitado e estabelecer as condições de satisfação. Uma alternativa possível, dentro dos parâmetros da precisão, poderia ser a de conferir conteúdo objetivo à expressão 'colaboração', detalhando-a em atitudes necessárias, resultados esperados, prazos compatíveis, etc. O pedido tornado explícito propicia a obtenção de uma promessa igualmente explícita, passível de acompanhamento. Que fique claro, precisar um pedido aumenta suas chances de êxito, mas não supera o fato de tratar-se de um fenômeno que ocorre naquele que escuta.

Diante de um pedido fracassado surge a possibilidade de reclamar, literalmente, pedir (clamar) novamente. A reclamação supõe a existência de um pedido, a obtenção de uma promessa e o não cumprimento dessa promessa. Consiste em fazer novamente o pedido, obter outra promessa e, impor um custo àquele que promete, caso haja descumprimento da nova promessa - supõe também a autoridade daquele que pede em punir o segundo descumprimento. A acusação do não cumprimento da promessa, sem solicitá-la novamente é mero lamento; e a solicitação do segundo pedido, sem a correspondente autoridade para impor custos para o caso de um segundo descumprimento, é mera queixa. Lamentos e queixas têm baixa capacidade

de transformar a realidade, de superar o fracasso de um pedido.

O descumprimento de uma promessa levanta a possibilidade do perdão. No contexto deste artigo a expressão perdão significa o encerramento de um tipo particular de conversa. Supõe o não cumprimento de uma promessa e um acordo sobre outras articulações no *rol* da ação comunicativa, encerrando-se definitivamente as conversas sobre a quebra da promessa. Na ausência do perdão, o tempo será gasto em conversas sobre um evento já ocorrido, impossibilitando a articulação de novas ações; não perdoar tem um caráter conservador quanto à cristalização da situação de fracasso de uma ação comunicativa.

Uma ordem é uma variação da categoria pedido, supondo a autoridade daquele que pede. Dar ordens sem a autoridade compatível é um desgaste evitável, o mesmo valendo para um pedido - fazer um pedido quando se tem autoridade para uma ordem - quando a situação de fato exigir e permitir uma ordem.

A expressão *comisivo*² designa a classe de atos ilocucionários nos quais aquele que fala se compromete com a execução de uma ação futura (Searle In Flores, 1989). Trata-se da promessa que, assim como os pedidos, também está marcada pelo tempo. Ao fazer um pedido, o ator está diante de duas possibilidades de respostas: sim ou não. A resposta afirmativa gera uma promessa, cujo cumprimento nem sempre depende integralmente daquele que promete. Assim, ao fazer uma promessa, o ator deve avaliar previamente sua governabilidade sobre o prometido, tomando o cuidado de comprometer-se somente com o que controla ou, no mínimo, estabelecendo cenários possíveis para a realização.

A dinâmica entre pedidos e promessas articulam uma rede de compromissos vital para o trabalho em equipe e para a instituição. A particularidade - e virtude - desta rede é propiciar a cada um a percepção de suas responsabilidades com o todo. Assim, gerir consiste também em escutar e entender, estabelecer e ativar a rede de compromissos produzida originariamente através de pedidos e promessas.

O traço de distinção dos atos declarativos consiste em, ao serem proferidos, causarem uma transformação no âmbito no qual se desenvolvem tais atos. A declaração 'amanhã é feriado nacional', feita pelo Presidente da República, através da tele-

visão, muda a realidade da rotina de trabalho para uma outra, na qual o trabalho é suspenso. A mesma declaração, feita nos mesmos moldes, mas proferida por exemplo, por um comercial de passeios turísticos, não produz o mesmo feito. O êxito de uma declaração está dado pela autoridade daquele que a profere, e depende de instituições extra-lingüísticas. Ao escutar uma declaração, cabe analisar antes a autoridade daquele que a lança (Flores, 1989).

O cenário imposto pelas transformações recentes na economia (o padrão de acumulação capitalista nos moldes da globalização, ou, da terceira revolução industrial) agudiza a instabilidade, acelera a taxa de transformação à qual são submetidas as instituições. Essas, por sua vez, são pressionadas a desenvolver crescentemente a capacidade de adaptação (responsável pela sua sobrevivência). Daí a demanda por profissionais aptos a aceitar mudanças e reagir positivamente às novas exigências do trabalho. A compra de novas tecnologias de produção e até mesmo de administração, no geral, faz-se indiferentemente ao histórico das pessoas quanto ao uso das tecnologias e dos modelos organizacionais anteriores. As contribuições da ontologia da linguagem podem auxiliar as pessoas a lidar melhor com as mudanças, à medida que as sensibiliza para as diversas possibilidades de leitura da realidade e, sobretudo, para as possibilidades de construir leituras passíveis de intervenções exitosas. Ao apresentar o aprendizado enquanto soma e não enquanto perda, auxilia também o desenvolvimento de posturas receptivas quanto ao aprender e, no limite, funda a possibilidade de cultivar a postura de 'aprender a aprender', condição *sine qua non* para a perpetuação da capacidade de adaptação.

As distinções lingüísticas são condição para a coordenação da ação - sem as distinções a realidade não existe. A classificação apresentada pelos verbos executivos (os atos de linguagem) constrói um padrão de comunicação mais eficaz, voltado para a ação, ou, parodiando Austin, voltado para 'fazer coisas com palavras' (1970), cujos efeitos são sentidos no dia-a-dia das instituições. Em síntese, é possível um desenho de comunicação no interior da instituição que permita às pessoas a observação e a ação lingüística do mundo, objetivando um agir coletivo capaz de contemplar o reconhecimento e a capacidade de responder positivamente às mudanças.

No âmbito das organizações, a comunicação deve ser capaz de construir uma rede de compromissos entre as pessoas, relacionada à prática de se chegar

² A tradução literal da expressão espanhola *comisivo* seria 'promessivo', para referenciar os atos de fala através dos quais se firmam promessas. Escolheu-se manter portanto, a expressão em espanhol.

à decisão através do consenso. Obter o consenso supõe a capacidade do grupo em escutar a cada um dos seus membros. Consenso e compromisso formam uma unidade, sobre a qual se funda o padrão de conduta na instituição que se proponha a superar a rigidez herdada dos modelos de inspiração fordistas, alheios às possibilidades oferecidas pela comunicação.

Superar os padrões fordistas de organização do trabalho é condição necessária para a sobrevivência da organização, no contexto atual. Porém, e essa é a questão, a passagem é em si um problema complexo, exigente em estudos elaborados, estratégias e recursos. Mudanças drásticas em tempo diminuto são estratégias de enfrentamento e, como tal, requerem vultosos recursos políticos, organizacionais, etc. Práticas de trabalho enraizadas por anos de história não se deixam transformar rapidamente, pois faz parte da lógica da sobrevivência dos subsistemas preservar suas características. As mudanças na estrutura de uma organização de caráter fordista são necessárias, mas devem ser levadas a efeito com auxílio do cálculo estratégico. A teoria do caos³ sugere interferências sutis, econômicas em energia, mas de efeito significativo, abrindo espaço para a reflexão sobre a conveniência das estratégias cooperativas, bem como para o consenso e o consentimento. A recomendação quanto às mudanças organizacionais deveriam contemplar ações voltadas para qualidade e eficácia da comunicação entre as pessoas.

Comunicação, Relação entre Pessoas e Instituição

De acordo com a cibernética, a comunicação é um fenômeno entre pessoas. O propósito do item que se inicia é analisar a circunstância particular da comunicação, na qual um certo tanto das pessoas envol-

vidas encontram-se na posição de coordenar ações, assumindo uma fala que representa, se não totalmente, ao menos principalmente, os interesses e necessidades da instituição. Tal circunstância se verifica quando a direção precisa implementar um projeto ou, nos termos da ontologia da linguagem, fazer pedidos às demais pessoas. É o momento do executar as propostas ou projetos, marcado por riscos específicos.

Destacar a particularidade do fazer não significa retomar a ciência departamentalizada, ou a cisão fordista entre decisão e execução. Vale repetir, trata-se de entender as especificidades da ação comunicativa quando esta ocorre entre a direção, que assume o papel da instituição, e as outras pessoas. Ao implementar o que até então era uma intenção, vêm à tona particularidades da intervenção. A despeito dos limites móveis entre as atividades de reflexão e interferência, é possível distinguir situações nas quais a principal tarefa é executar e acompanhar o resultado de suas ações. As pessoas executam nesse instante, um padrão de comunicação caracterizado principalmente por pedidos.

Toda execução inicial é experimental, cabendo à tarefa de acompanhamento dos resultados rediscutir o desenho original das ações, seus objetivos e suas estratégias, sempre que necessário. Rediscutir o curso das ações é inerente à natureza de do agir. A ação é uma decisão, uma escolha, mas também uma aposta, e na noção de aposta, há a consciência do risco, da incerteza (Morin, 1991).

O domínio da ação está impregnado de maior aleatoriedade e incerteza, impondo a consciência aguda dos imprevistos, das mudanças de rumo, o que traz à superfície sua própria complexidade (Morin, 1991).

Enquanto os grupos de trabalho ocupam-se principalmente da compreensão do problema e as discussões sobre cursos alternativos de ação; as dificuldades respeitam à capacidade de entender e criar. Nesses momentos, desenvolve-se também a dinâmica das relações entre as pessoas, pautadas pelo compromisso e consenso. Enquanto se analisa e escolhe, protegido pela coesão do grupo que se enxerga responsável, o projeto ainda não está exposto à resistência e às agruras da execução. Porém, a capacidade transformadora da ação e as surpresas propiciadas pela realidade além do grupo suscitam dificuldades, atritos, etc., tornando o momento de agir crucial para a eficácia do projeto. A despeito das dificuldades, é a ação que delinea, circunscreve e determina a essência dos homens, só através da

³ O uso pelas chamadas ciências humanas de expressões originárias na física e matemática tem sido assunto de debate recente na comunidade científica. Os físicos Alan Sokal, da New York University, e Jean Bricmont, da Université Catholique de Louvain, Bélgica, têm acusado a impropriedade da utilização do que chamam de linguagem científica por lingüistas e psicanalistas. Naturalmente, tal polêmica foge ao objetivo deste artigo, que, alude à teoria do caos não enquanto fonte conceitual, mas como inspiração para pensar a realidade das organizações (*Gazeta Mercantil*, 25/04/98).

prática que as coisas humanas de fato acontecem, e que a história se faz (Severino. In Matinelli, 1995). É o instante da efetividade, quando, não por acaso, aparecem reações adversas que, se não tratadas competentemente, ameaçam o sucesso do projeto. Surgem as particularidades (exigências e dificuldades) acerca de como fazer, materializadas na resistência das pessoas à implementação e também na necessidade de controle e alteração das operações. A resistência em concordar com outro padrão de execução de tarefas, é considerada em última instância, como resistência à mudança. À despeito da generalidade da expressão 'resistência à mudança', não se pode perder de vista que as pessoas resistem não ao novo em si, mas porque as modificações ameaçam alterar ou até mesmo eliminar situações ou interesses reais. O meio é adverso e requer estratégias que possibilitem lidar com os conflitos (Friedmann, 1993). O entendimento da resistência deve considerar que uma organização tem sua lógica de funcionamento, cada conduta cumpre funções necessárias a esta lógica, à despeito dos conflitos, desperdícios, etc. Uma nova possibilidade de organizar as atividades significa alterar em maior ou menor grau o padrão de funcionamento, é uma tentativa de modificar condutas estabelecidas (lembrando que as condutas incluem a defesa de interesses). Um novo projeto, ou um conjunto de operações (que por sua vez resulta em novos pedidos) provoca atritos porque implica, relativamente às pessoas, no abandono de práticas de trabalho rotineiras, em favor de outras. É preciso encontrar formas de superar as dificuldades postas pela implementação.

O entendimento das instituições unicamente a partir da noção de burocracia funcional não ajuda a compreensão dos problemas postos pela execução. Há uma tendência de se considerar a 'máquina' como inerte e obediente no desempenho de funções e relações hierárquicas. Os organogramas mostram funções, responsabilidades e procedimentos. Nada contam sobre os juízos, sobre as autocaracterizações e emoções dirigidas a nós mesmos e a terceiros, que também caracterizam as organizações.

Há várias formas de se considerar o lugar das emoções nas instituições e no desempenho profissional do indivíduo. A forma, ora escolhida, parte da análise lingüística. Nesse enfoque, as emoções não são apenas um fenômeno natural, mas também lingüístico, configurando uma declaração no escutar individual que altera o espaço de possibilidades abertas ao futuro (Flores, 1995). Compreender as institui-

ções também enquanto uma rede de compromissos humanos entre pessoas, evidenciados em um fenômeno comunicacional (Flores, 1994), descortina um outro universo de possibilidades quanto ao papel das pessoas na implementação de um projeto e, o mais importante, abre-se igualmente uma gama variada de instrumentos para abordar as particularidades das relações humanas no contexto das instituições, tornando possível trabalhar com os estados de ânimo, emoções e avaliações sociais dos indivíduos.

Implementar um projeto exige, entre outras providências, o compromisso das pessoas. Conduzir o processo sem nenhuma estratégia para obter o compromisso é reduzir, de saída, as chances de realização. Considerar o estado de ânimo das pessoas é uma das condições necessárias ao sucesso de um projeto. Independentemente do grau de organização dos funcionários, a instituição deve escutar e ter disposição efetiva de atender suas reivindicações, através de estratégias cooperativas. A constituição cuidadosa dos grupos, bem como o consenso a garantir a participação nas fases anteriores de trabalho buscam minimizar a resistência ao novo. A predisposição em negociar, somadas a outras estratégias convenientes, idem. Não obstante, a dificuldade não é eliminada.

Pelo mesmo motivo, a distribuição da responsabilidade pela análise dos problemas, de acordo com o grau de importância que cada nível hierárquico lhes atribui (Matus, 1994), inaugura um princípio de descentralização administrativa favorável à redução da resistência. Em princípio, quanto mais unificada forem decisão e execução, menores os riscos na fase de implementação. Todavia, o grau de descentralização varia em função das características da instituição e, mesmo no caso de descentralização significativa, sempre há um *rol* de problemas cuja resolução é restrita à certos níveis.

Por maior que seja a participação das pessoas nas discussões, a partir das quais são geradas as operações, não se garante obrigatoriamente, que o mesmo grupo, responsável pelas propostas, responda sozinho pela execução de todas as operações. Persistem as dificuldades, sendo necessário lidar com a resistência às novas operações, transformando-a em compromisso efetivo, isto é, em atitudes de apoio ao novo projeto. Naturalmente, cabe a questão: como transformar resistência em compromisso, no momento particular da interferência na instituição?

O compromisso é uma resultante da combinação entre um pedido e uma promessa proferidos por

duas ou mais pessoas. Assim, só os pedidos claros propiciam compromissos. Um sistema de comunicação construído à necessidade particular da instituição cumpre a função de apresentar pedidos claros, construindo a possibilidade efetiva do compromisso. As pessoas são instadas a se comprometerem com ações, com condutas específicas, e não com *slogans* genéricos. O sistema de comunicação possibilita a participação de literalmente, todas as pessoas, funcionando como um expediente através do qual se dá a troca de experiência e a exposição das necessidades dos diferentes segmentos. Permite a construção de um universo cognitivo comum, a partir do qual pedidos, reclamações, declarações e afirmações constituem especificamente um padrão de conversas para a ação e para novas possibilidades entre as pessoas. Trata-se de organizar a comunicação de forma que as pessoas possam falar e escutar nas instituições.

No ambiente das instituições, a resistência à mudança e o descompromisso são alimentados pelas dificuldades de comunicação. Quanto menos se sabe acerca dos acontecimentos envolvendo as decisões sobre o trabalho, mais se cria explicações individuais. Carentes dos fatos, os juízos proferidos exigem a invenção de contextos e acontecimentos que os justifiquem; sem declarações legítimas, surgem as ilegítimas, que por sua vez, dão espaço a novos juízos, e assim sucessivamente. Na ausência do fato ocorrido, cresce o fato imaginado.

As empresas costumam usar o jargão 'rádio peão' (uma alusão explícita à centralização das informações e da exclusão dos níveis hierárquicos inferiores), para denominarem os boatos e as notícias distorcidas que imediatamente ocupam o lugar da informação fidedigna. A 'rádio peão' é a cadeia de boatos, plena de juízos desconectados dos fatos objetivos e crescentemente distante do fato original. É interessante perceber que a comunicação é um aspecto de tal forma vital nas instituições que, na falta de um sistema construído voluntariamente, ele nasce espontaneamente, em outros termos, é um processo essencial, inerente à convivência humana, condição básica para a formação de qualquer estrutura social (Cardoso, 1991).

A 'rádio peão' cumpre papel fundamental no acirramento da resistência à mudança, inflando a dispersão e os antagonismos das condutas individuais. Torna impossível o consenso e o compromisso. O sistema de comunicação por sua vez, viabiliza as práticas democráticas quanto ao acesso à informa-

ção, auxiliando a convergência e as similitudes das condutas.

No âmbito das organizações, tradicionalmente, o trânsito da informação é representado através de um fluxograma, cuja disposição das linhas pretendem refletir a direção e a quantidade de 'dados' do sistema. Nesse esquema, as decisões deveriam idealmente, estar sempre sustentadas pelo fluxo de informações. Posta nestes termos, a informação é concebida no contexto do trinômio emissor - mensagem - receptor. Em se tratando de uma instituição, o esquema supõe um organograma que de fato, espelhe o fluxo de informação e, acima de tudo, que os dirigentes o controlem. O sistema é concebido como máquina manipuladora de 'mensagens', com canais organizados em entradas e saídas. Esta visão 'técnica' reduz a questão à sua dimensão tecnológica, dando destaque apenas à funcionalidade dos meios nos processos de comunicação (Cardoso, 1991). É de tal contexto que nascem os chamados sistemas de informação gerenciais, cuja função é informar o indivíduo sobre dados considerados relevantes para a decisão (os dados podem ser preço de custo, margens de lucro, nível do consumo, etc.). O comportamento dos sistemas complexos ou criativos, no entanto, descarta esta noção de informação, colocando em seu lugar a comunicação, fenômeno que não depende do que se entrega, mas sim, do que acontece com aquele que recebe, assunto muito distinto de transmitir informação (Maturana, Varela, 1990).

Nesta concepção, a comunicação deixa de ser ferramenta (ou subsídio) para a decisão e passa a integrar a estrutura da instituição, esta última compreendida enquanto redes de conversas básicas que relacionam uma rede de compromisso (Flores, 1989). O enfoque em informação privilegia a redução da diversidade, com vistas a ampliar a capacidade de predição, o enfoque em comunicação abandona a pretensão de predição, investindo na capacidade dos sistemas em reagir rápida e positivamente às mudanças, através da capacidade de escutar o contexto que, por sua vez, antecipa possibilidades. Antecipar possibilidades amplia a capacidade de adaptação. Quanto mais descentralizada a instituição e quanto maior sua necessidade de adaptação ininterrupta, maior a necessidade de um sistema de comunicação.

O sistema de comunicação não pode ser um expediente exclusivamente informativo, limitando-se à apresentar declarações. Por exemplo, um jornal

álculo no qual a cúpula conta aos demais suas pretensões e realizações não propicia comunicação.

Os procedimentos originados em uma '*racionalidade instrumental-estratégica*' empobrecem a comunicação, transformando-a em mera transmissão de informação. A linguagem torna-se debilitada, perdendo seu poder de coordenar a ação (Habermas. In Prado. 1996). O que as empresas chamam de 'política de comunicação' (isto é, da direção para os assalariados) é de fato a negação da comunicação e, por isso mesmo, percebida negativamente pelas pessoas. Na procura do compromisso, não interessa a difusão da pseudo-comunicação, orientada para a mobilização dos assalariados. O sistema deve manter os funcionários informados dos objetivos, projetos, acertos e dificuldades da instituição, e também colher sugestões e necessidades dos vários segmentos (vale lembrar, os objetivos em pauta deveriam ser originários do trabalho das equipes, fruto de discussões e acertados através do consenso). Mais uma vez, trata-se de falar e escutar, fundando uma racionalidade comunicacional orientada para a intercompreensão (Zarifian, 1993).

Uma instituição é um sistema complexo. Um dos princípios básicos para pensar a complexidade é o diálogo (Morin, 1991). O sistema de comunicação permite tal diálogo, condição básica para minimizar os antagonismos e potencializar as complementaridades. O diálogo permite explorar a capacidade da linguagem em abrir mundos, abrir um horizonte de ações e experiências possíveis aos membros de uma instituição, é a ação comunicativa, a busca do entendimento com os envolvidos acerca de um plano comum. (Prado. 1996). Escutar a experiência e as demandas das pessoas no acompanhamento das operações e assumir um estado de ânimo voltado para considerá-las são as condições básicas para o diálogo. Não vale a pena alocar recursos em colher sugestões e críticas, sem a disposição e a capacidade reais de modificar as operações a partir delas. É por esta razão que estão intimamente relacionados o escutar e a disposição de negociar.

Informar está associado a um ouvinte potencial que se mantém na posição do observador passivo. Comunicar significa que o ouvinte transformou-se em participante capaz de firmar ou recusar compromissos. A instituição pode preservar para si um espaço de comunicação não partilhado. Esse fato não impede a elaboração da comunicação entre direção e as demais pessoas, atingindo a base da estrutura funcional, em busca de conhecimento e compreensão mútua. Os expedientes para a comunicação

podem incluir campanhas de divulgação (e toda parafernália que costumeiramente implicam), jornais, caixas para coleta de sugestões, linha telefônica direta com uma instância designada para registrar as demandas, correio eletrônico, reuniões periódicas, acesso individual direto a um banco de dados, etc. A forma do sistema de comunicação deve ser elaborada por equipes, trabalhando-se com os princípios da participação e do consenso. A escolha dos cursos adequados é feita à especificidade da instituição - é impossível afirmar *a priori* a superioridade do correio eletrônico relativamente ao jornal tradicional, e *vice versa*.

Em síntese, o ato de escutar traz `a tona os conflitos e a resistência das pessoas diante do novo. A resistência origina-se tanto nos diferentes mundos individuais, quanto na capacidade de se assumir riscos. Uma vez identificados os conflitos, surge a pergunta: o que fazer deles e como elaborá-los de modo a perseguir a continuidade da ação? Responder ao como nos remete à disposição de condutas transparentes e à negociação.

As instâncias da comunicação buscam reduzir os conflitos e as resistências das pessoas às mudanças, mas não logram eliminar uma ou outra. É preciso pois, a utilização de estratégias cooperativas ou mistas.

Quanto à capacidade de assumir riscos, necessária à assimilação da novidade, essa pode ser estimulada com a oferta de benefícios. O benefício assume várias possibilidades, uma delas é a participação efetiva no projeto a ser implantado, através da negociação e do consenso. Ao se escutar os funcionários abre-se a possibilidade de conhecer suas necessidades e aspirações. Partindo desse conhecimento, outra categoria de benefício poderia incluir, por exemplo, horários mais flexíveis, redução de jornada, redistribuição de tarefas, etc.

A história recente da implantação de novas tecnologias e de novas formas de organização do trabalho evidenciam a tensão entre as propostas das instituições e as reivindicações dos funcionários. A princípio, as inovações (tecnológica e gerencial) buscam apenas aumentar a produtividade e o controle sobre o trabalho. Dado que a adesão dos trabalhadores às inovações é indispensável, surge a oportunidade, para o trabalhador, de trocar a adesão por benefícios, que vão desde a participação nas transformações, negociando interesses diversos, até aumentos salariais, redução de jornadas, etc. Não é por outra razão que os modelos de administração mais recentes têm incorporado, ao lado do aumento da produ-

tividade, a necessidade da melhoria das condições de vida dos trabalhadores (DIEESE, 1994).

Uma outra maneira de negociar benefícios é a forma de remuneração do trabalho. A remuneração mensal fixa, calculada sobre a produtividade média do trabalho, para uma jornada constante, é uma herança fordista, relacionada à execução de tarefas simples e fracionadas, e à estrutura sindical do pós-guerra. Atualmente, diante das atividades profissionais que ressaltam a importância da criatividade e da experiência do generalista, outras formas de remuneração poderiam ser tentadas. Remunerar a equipe de trabalho (e não o indivíduo) a partir dos resultados obtidos (e não das horas trabalhadas), admitir participação dos funcionários na receita são algumas das alternativas disponíveis às instituições. Assim, seria possível atrelar a remuneração ao compromisso com os novos projetos, novas operações, etc.

O tipo de remuneração é uma questão controversa, dada sua natureza legal e suas implicações fiscais e políticas. Na maioria dos países, inclusive no Brasil, a legislação trabalhista impõe a observância da jornada de trabalho máxima, salário mínimo, entre outras obrigatoriedades. As instâncias fiscais controlam questões referentes à distribuição dos lucros. Pagamento por produtividade, seja individual ou para a equipe pode configurar mero retorno às formas capitalistas arcaicas de exploração da mão-de-obra, originariamente caracterizadas pelo pagamento por peça. Some-se a isto, naturalmente, a interferência dos sindicatos em qualquer modificação dessa natureza. Dadas as razões legais e políticas, lançar-mão de outras formas de remunerar é uma ação, normalmente, muito limitada às estruturas legais e não raro, além da governabilidade de qualquer instituição.

Em síntese, as reflexões levadas a efeito pela ontologia da linguagem e pela cibernética ensinam a perceber que as instituições são também fenômenos lingüísticos, de modo que a comunicação deveria fazer parte dos procedimentos organizacionais fundamentais, o que permitiria avançar na descentralização administrativa sem perda de coerência, maior eficácia na realização das tarefas e a construção de espaços profissionais pautados também pelo respeito efetivo às pessoas e suas condutas individuais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AUSTIN, John L. *Quand dire, c'est faire*. Paris: E. du Seuil, 1970, 203 pp.

BEER, Stafford. *Cibernética e administração industrial*. São Paulo, Zahar, 1969, 274 pp.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. *Os paradigmas no ensino da comunicação: a transgressão epistemológica*. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, Instituto Metodista de Ensino Superior, ano X, nº17, ago., 1991, pp. 9-32.

DEMING, William E. *Qualidade: a revolução da administração*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.

DIEESE. *Trabalho e reestruturação produtiva - coletânea*. DIEESE, São Paulo, DIEESE, 1994. 368 p.

GRECO, Alessandro - *Rachaduras no verniz pós-moderno*. Gazeta Mercantil, Caderno de Fim de Semana, 24.04.98, p. 3.

FLORES, Carlos F. *Inventando la empresa del siglo XXI*, 1ª ed., Santiago Del Chile, Ed. Hachete, 1989, 99pp.

FLORES, Carlos F. *Creando organizaciones para el futuro*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1994, 194 pp.

FRIEDMANN, John. *toward a non-euclidian mode of planning*. Journal of the Planning Association, Chicago, vol. 59, nº 4, pp. 482-485, Autumn, 1993.

LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência - o futuro do pensamento na era da informática*. 1ª ed. Rio de Janeiro, Ed. 34, 1993. 203 p.

MARTINELLI, M^a. Lúcia, ON, M^a. Lúcia R. & MUCHAIL, Salma T. (org.). *O uno e o múltiplo nas relações entre as áreas do saber*. São Paulo, Ed. Cortez/EDUC, 1995, 172 pp.

MATURANA, Humberto & VARELA, Francisco. *El árbol del conocimiento*. 7ª ed., Santiago Del Chile, Editorial Universitaria, 1990, 171 pp.

MATUS, Carlos. *Adios, senõr presidente*. Caracas: Fondo Editorial Altadir, 1994b, 464 pp.

MORIN, Edgard. *Introdução ao pensamento complexo*. 1ª ed., Lisboa, Instituto Piaget, 1991, 145pp.

PRADO, José Luiz Aidar. *Brecha na comunicação: Habermas, o Outro Lacan*. São Paulo, Hacker Editores/CESPuc, 1996, 280 pp.

SCHWARTZ, Peter. *A arte da previsão - planejando o futuro em um mundo de incertezas*. 1ª ed. São Paulo, Editora Página Aberta, 1995, 237pp.

ZARIFIAN, Philippe. *Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas*. São Paulo em Perspectiva. São Paulo, SEADE, vol. 7, nº 2, pp. 103-108, abr/jun,-1992.

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Caderno de pesquisas em administração / Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP . – Vol. 00, no. 0 (jul./ dez. 1994) - . – São Paulo : Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, 1994 –

v.

Trimestral.

Publicada semestralmente até 1998.

ISSN 1517-7747

1. Administração – Periódicos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa em Administração.

CDU 658(05)