

O jornalista assessor de comunicação empresarial na Sociedade da Informação e do Conhecimento*

Alexandre Castro[†]

Índice

Introdução	2
1 Sociedade da Informação e do Conhecimento	3
2 Como as empresas são afetadas	5
2.1 Novas estruturas organizacionais	7
2.2 Novos perfis profissionais	8
2.3 Circulação e processamento da informação na empresa	9
2.3.1 Criação e gestão do conhecimento na empresa	11
3 Ética como fator de competitividade das empresas	13
4 Planejamento Estratégico	14
5 O jornalista assessor de comunicação	18
5.1 As origens da profissão e as funções tradicionais	19
5.2 Os novos desafios para o exercício da profissão	21
Conclusão	26
Referências bibliográficas	27

*Artigo escrito em julho de 2012 no âmbito do curso de mestrado em Direção Estratégica da Universidad Europea Miguel de Cervantes, de Valladolid, Espanha.

[†]Jornalista e professor, graduado em Jornalismo Gráfico e Áudio-Visual (UFRGS); especialista em Pensamento Contemporâneo – Século 20 (PUCPR); Master in Business Administration – Estratégia das Organizações (UP); mestrando em Direção Estratégica (UEMC). Associação Educacional Luterana Bom Jesus/Ielusc – Joinville/Brasil.

Resumo

Este trabalho tem os objetivos de identificar os novos desafios que o jornalista assessor de comunicação empresarial enfrenta na emergente Sociedade da Informação e do Conhecimento, e refletir sobre as transformações que a profissão atravessa. Na sociedade pós-industrial, a informação, o conhecimento e a comunicação passaram a ser os principais bens das empresas, superando, em importância na geração de valor e competitividade, os bens materiais, o capital, a terra e o trabalho físico, próprios dos modos anteriores de produção. Com isso, o papel do jornalista assessor de comunicação ascende da área tática para o centro estratégico das empresas, passando-se a exigir desse profissional novas competências que superam, em muito, seus treinamentos e habilidades convencionais.

Palavras-chave: Jornalismo, Assessoria de Comunicação, Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Introdução

A SOCIEDADE pós-industrial deflagrou uma revolução na economia e nos modos de operar das empresas ao redor do mundo. Crescentemente, o coração das empresas desloca-se do capital físico e até financeiro para o capital intelectual. O principal fator competitivo passa a ser o conhecimento. A informação – instrumento de trabalho por excelência do jornalista – transforma-se no elemento crítico das novas relações em todas as áreas. A gestão do conhecimento, numa espiral crescente de velocidade e obsolescência, torna-se o pré-requisito da própria sobrevivência empresarial.

Nesse contexto, potencializam-se o papel e as responsabilidades do jornalista na área do planejamento de comunicação empresarial. Com a ascensão da informação ao *status* de elemento central da empresa, também o jornalista vê expandidas as suas funções. E como, na Sociedade da Informação e do Conhecimento, obviamente a informação adquire múltiplos formatos, passa-se a exigir do jornalista novas competências que superam, em muito, seus treinamentos e habilidades convencionais.

Os objetivos deste trabalho são identificar os novos desafios que o jornalista assessor de comunicação empresarial enfrenta na emergente

Sociedade da Informação e do Conhecimento, e refletir sobre as transformações que a profissão atravessa em sua ainda curta trajetória de consolidação no País.

O trabalho será dividido em oito seções. Na primeira, abordaremos as características gerais da Sociedade da Informação e do Conhecimento e a revolução global por ela deflagrada. Na segunda, analisaremos como as empresas são afetadas pela nova realidade e as mudanças estruturais que promovem para enfrentar cenários cada vez mais complexos; e na terceira o novo perfil dos profissionais que demandam. Na quarta seção, será dada ênfase à adoção de práticas éticas como fator essencial de competitividade e até de sobrevivência das empresas. No quinto segmento, trataremos da importância do planejamento e, em especial, das técnicas de Planejamento Estratégico. No sexto segmento, ingressaremos na análise específica do jornalista assessor de comunicação empresarial, abordando inicialmente as origens da profissão e suas funções tradicionais, e posteriormente os desafios que enfrenta na nova Sociedade da Informação e do Conhecimento. Por fim, serão apostos alguns comentários, a guisa de conclusão, e as referências bibliográficas.

1 Sociedade da Informação e do Conhecimento

A sociedade pós-industrial, que já era vislumbrada desde o começo dos anos 1970 nos principais países ocidentais do Hemisfério Norte, deflagrou, entre outras áreas, uma revolução na economia e no modo de operar das empresas ao redor do mundo. “O conhecimento é o novo fator de produção emergente e começa a substituir, em importância e centralidade na criação de valor, o capital, a terra e o trabalho próprios dos anteriores modos de produção.” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 200).

Sucessora da sociedade industrial, na qual os bens físicos e financeiros ocupavam o papel central das empresas, a nova Sociedade da Informação e do Conhecimento – ou Sociedade em Rede, Sociedade Digital, Cibersociedade, etc – assenta-se no capital intelectual. Estay, Álvarez e Vera (idem, ibidem) frisam que não se trata de um processo evolutivo, mas de uma verdadeira revolução, pois “tudo ocorre ao mesmo tempo e as causas e os efeitos se realimentam. Já desde 1991, os investimentos norte-americanos em tecnologias da informação (as ferramentas da

nova economia: computadores e telecomunicações) superam os tradicionais investimentos industriais.”

“Na Sociedade da Informação, a informação é a mercadoria mais importante. A ideia da informação como mercadoria é anterior à Sociedade da Informação, mas as TICs (Tecnologias da Informação e Comunicação) tornaram possível agregar mais valor à informação. (...) Na economia digital, a competitividade depende da capacidade e da eficácia para gerar, processar e aplicar informação baseada no conhecimento. No novo sistema econômico gera-se produtividade e consegue-se competitividade só através da rede global e de interação entre máquinas, tornada possível pela revolução das TICs.” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 201. Grifos dos autores).

Com efeito, prosseguem os mesmos autores, na Sociedade da Informação e do Conhecimento a indústria, as finanças, o comércio e os serviços de todo tipo começam a depender cada vez mais “das redes de cabos que atravessam o globo e que transportam já não mercadorias ou matérias-primas, como no sistema industrial, mas informação de diverso valor”, sendo que “o essencial dessa nova economia é que suas principais fontes de riqueza são o *conhecimento* e a *comunicação*, em vez dos recursos naturais e do trabalho físico, antes tão tradicionais”. (Idem, *ibidem*, grifos dos autores).

Na descrição de Peter Drucker,

"a cada poucas centenas de anos na história do Ocidente produz-se uma súbita transformação. No espaço de algumas quantas décadas, a sociedade se reestrutura por si mesma: muda sua visão de mundo, seus valores básicos, sua estrutura política e social, suas artes e suas instituições chave. Cinquenta anos mais tarde há um novo mundo e aqueles que nascem então não podem sequer imaginar o mundo em que viveram seus avós e no qual nasceram seus pais. Nesse momento estamos vivendo uma transformação assim. Está criando-se a Sociedade Pós-capitalista" (Drucker, 1993, In: Estay, Álvarez & Vera, 2011: 8).

O mesmo vislumbravam outros estudiosos:

"Estamos no começo de uma nova era. Ante nós abre-se a mais importante década da história da civilização, um período de assombrosa inovação tecnológica, com oportunidades econômicas sem precedentes, reformas políticas surpreendentes e o renascimento de uma maior cultura"(Naisbitt & Aburdene, 1990, in: Estay, Álvarez & Vera, 2011: 8).

2 Como as empresas são afetadas

Um dos principais elementos catalisadores do processo de mudança vivido hoje pelas empresas, observam Estay, Álvarez e Vera (2011, p. 16), é a crescente globalização da economia. Eles destacam que os mercados, os investimentos, os fluxos de informação (conhecimento) e de tecnologia “adquirem cada vez mais uma dimensão internacional, que dilui as fronteiras e cria um espaço aberto e inter-relacionado. Nesse novo contexto, os mercados tornam-se mais complexos e exigentes.”

Por outra parte, acrescentam os autores, as tecnologias da informação representam a infra-estrutura chave desse mundo globalizado.

“Além de tornar possível uma gestão global da informação e dos recursos das empresas, compatível com as peculiaridades locais, (as TICs) estão aproximando os distintos mercados e gerando novos negócios, superando assim âmbitos geográficos tradicionais. As novas tecnologias esfumaçam também as rígidas fronteiras que até então vinham separando alguns setores de outros, em razão de sua natureza ubíqua, a sua presença (em maior ou menor medida) em toda organização, produto ou serviço.” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 16).

Por último, enfatizam, os processos econômicos avançam rumo a um mundo aberto, “onde o importante é o fornecimento de valor agregado aos clientes e no qual os sistemas de informação das empresas ou organizações se configuram como uma área estratégica para operar e competir a partir de uma perspectiva global, o que exige uma gestão

global da informação e dos recursos de informação”. (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 16).

Todo esse fenômeno era antevisto desde a década de 1970. O sociólogo Daniel Bell, por exemplo, observava, ainda em 1973, que o mundo desenvolvido estava "entrando numa fase pós-industrial na qual o que conta não é a potência muscular, ou energia, mas a informação..."(Estay, Álvarez & Vera, 2011: 24). Posteriormente, já com o processo em pleno andamento, Turner e Elordi (1995), também citados pelos autores antes referidos, detectavam que “as consequências da globalização econômica, política e empresarial poderiam se mostrar equiparáveis às da Revolução Industrial."

Ainda para Estay, Álvarez e Vera,

“a atual fase de desenvolvimento econômico caracteriza-se, sobretudo, por sua extrema dependência da veiculação da informação. Todas as empresas, sem importar a atividade econômica a que se dediquem, produzem, gerenciam e emitem informação. As empresas que melhor realizam essa tarefa - da maneira mais eficaz possível ao custo mais ajustado possível são as melhor posicionadas para enfrentar os avatares econômicos. Ao anteriormente citado soma-se a crescente internacionalização (globalização) do comércio mundial.” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 17).

Em resumo, agregam os autores, “Informação e Globalização são conceitos básicos desde finais do século XX e princípios do XXI, por trás dos quais há uma realidade tecnológica que os potencializou e da qual dependem cada vez mais.” (Idem, p. 18). Para eles, a fusão das tecnologias de base, computação e comunicações, “está estruturando radicalmente indústrias completas e criando um novo setor, o da informação, em virtude do crescente significado da informação (criação, processamento e gestão), e de seu caráter estratégico na economia atual.” (Idem, p. 24).

Outro estudioso, Joscher (1994) apontou o "deslocamento dos recursos econômicos a partir das tradicionais atividades produtivas dos trabalhadores industriais e agrícolas, para as funções de gestão da informação (trabalhadores de colarinho branco).” Em decorrência,

“dentro das organizações as distinções entre tecnologia da informação e tecnologias da produção, assim como entre trabalhadores da informação e trabalhadores da produção, torna-se cada vez mais difícil de se manter, o que constitui uma das principais mudanças quanto à estrutura das economias industrializadas, novo setor da informação, tal como apontava Drucker (1968) ‘*pode ter consequências económicas tão importantes como as que acompanharam a revolução industrial*’”. (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 24).

2.1 Novas estruturas organizacionais

Diante da nova realidade contemporânea – de desvanecimento das fronteiras físicas entre os países e das fronteiras entre setores –, as empresas também tendem a um desvanecimento de sua compartimentalização. (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 4). As estruturas tradicionais das organizações – com numerosos níveis hierárquicos, centralização e morosidade de decisões, e política de moldagem dos empregados – mostram-se incapazes de fazer frente às exigências de uma sociedade cada vez mais competitiva, veloz e de rumos imprevisíveis já no curto prazo.

Funiber(a) (2011: 62) ressalta que esta situação vem provocando a adoção progressiva de novas estruturas empresariais. Entre as características dessa nova realidade, são destacadas pelos autores: estrutura flexível e adaptável; autoridade baseada em conhecimento; alto grau de descentralização; unidades estruturais pequenas autogerenciadas com capacidade de integração em redes; pessoal com alta capacidade, criatividade, inovação e profissionalismo; alta cooperação e integração; trabalho em equipe; transfuncionalidade; informação bidirecional e transversal necessária a uma direção cooperativa; direção participativa cooperativa – discussão sem imposição de hierarquias; comunicação em tempo real entre todos os níveis e unidades organizacionais.

“Os avanços tecnológicos, as políticas de bem-estar social, as mudanças na estrutura produtiva dos países capitalistas desenvolvidos, as exigências de demanda imprevisível, além da competição nos preços, da qualidade e da produtividade, fazem com que se comece a questionar a validade

da direção autoritária com mínima ou nenhuma participação dos trabalhadores como desestímulo à iniciativa e à criatividade, e fazem com que se busquem novos desenvolvimentos que privilegiem a inovação organizacional, pelo menos no mesmo nível alcançado pela inovação tecnológica.” (Funiber(a), 2011: 63).

Nesse contexto, as empresas abandonam a tradicional divisão em múltiplos departamentos e setores, organizando-se em pequenas unidades de negócios. Estas, por sua vez, comunicam-se com agilidade por meio dos novos sistemas de informação, de equipes de trabalho multidisciplinares, fóruns de discussão, órgãos de consulta, etc. “Com isso, se obtêm as vantagens proporcionadas pelo caráter empreendedor das unidades de negócio (flexibilidade, criatividade, agilidade, coesão, entre outros) sem perder as vantagens propiciadas pelo tamanho (poder de negociação, recursos financeiros, entre outros).” (Funiber(a), 2011: 63).

A mentalidade de trabalho, prosseguem os mesmos autores, “é a de fomentar a iniciativa individual. Busca-se continuamente fazer com os empregados se sintam altamente comprometidos, de modo a dedicarem seu esforço, seu talento e sua energia à colaboração ativa no esforço comum.” (Idem, ibidem). E ressaltam: a tendência nas companhias de redução dos níveis hierárquicos e da eliminação da burocracia, fatores que representam um obstáculo a sua eficácia, “está dando passagem ao trabalho em equipes multidisciplinares encarregadas de processos específicos através de organizações em rede e horizontais.” (Funiber(a), 2011: 63).

2.2 Novos perfis profissionais

Alterações tão profundas nas estruturas organizacionais inevitavelmente ocasionariam a demanda, pelas empresas, de profissionais com perfis completamente diversos dos requeridos até então. Para ocupar as oportunidades abertas pela descentralização de decisões, são necessários profissionais proativos – os chamados intraempreendedores. E para atuar em ambientes de níveis hierárquicos mínimos e formação rotineira de equipes multidisciplinares encarregadas de desenvolver projetos temporários em várias áreas, exigem-se profissionais que superem as suas

competências técnicas específicas, e tenham uma visão ampla não apenas da empresa, em si, mas da sua inserção nos ambientes de todos os níveis – locais, regionais, nacionais e até internacionais.

Sintetizando o pensamento de diversos estudiosos dessa nova realidade, Funiber(a) (2011) catalogou 13 qualidades requeridas pelas empresas para a contratação de empregados com algum nível de direção.

São elas, *em ordem de importância*: 1) boas habilidades interpessoais; 2) excelentes habilidades de comunicação; 3) liderança; 4) inteligência; 5) conhecimento de produtos e mercados; 6) habilidades para organizar, planejar e estabelecer prioridades; 7) habilidade estratégica; 8) competência técnica; 9) capacidade para a organização de equipes de trabalho; 10) habilidade para se deparar com o estresse e com a ambiguidade; 11) tenacidade e perseverança; 12) habilidade para selecionar e desenvolver equipes; 13) conhecimentos gerais de administração. (Funiber(a), 2011: 171).

Desta relação, ressalte-se que a competência técnica de origem do profissional aparece apenas em *oitavo lugar* nas prioridades.

No âmbito de uma *organização que aprende*, McCall, Mahoney e Spreitzer (1995), citados por Funiber(a) (2011: 172), frisam que no recrutamento de profissionais busca-se justamente identificar os indivíduos com aptidões à aprendizagem permanente.

Tais características, de acordo com McCall, Mahoney e Spreitzer, são: disposição para aprender; atuar com integridade; adaptabilidade cultural; comprometimento; tendência à formação permanente; conseguir o melhor de cada colaborador; agregar novos pontos de vista; capacidade de correr riscos; busca e uso de retroalimentação; aprendizagem com erros; abertura a críticas.

2.3 Circulação e processamento da informação na empresa

No contexto atual de trânsito para a Sociedade da Informação, frisam Estay, Álvarez e Vera (2011: 43), “o conteúdo informacional dos produtos ou serviços aumenta” e as organizações “concluem que seus produtos ou serviços devem conter cada vez mais um conteúdo de informação”. Os consumidores, prosseguem os mesmos autores, têm, por um lado, uma aquisição cada vez maior de informações (via imprensa,

rádio, televisão, educação, livros, etc), e, por outro, promovem uma entrega também crescente de informações (via pesquisas, declarações de renda, caixas eletrônicos, etc).

Com isso, prosseguem Estay, Álvarez e Vera, cria-se inconscientemente um hábito de intercâmbio de informações com o entorno, chegando-se ao ponto de o tradicional intercâmbio de dinheiro por produto ser, agora, superposto pelo “intercâmbio de informação por informação (Cornella, 1994), o que obriga as empresas a reconsiderarem suas informações ao entorno, pois os clientes desejam produtos intensivos em informação” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 43).

Citando Itami (1987), que considera ser a informação “o nutriente dos ativos intangíveis da empresa”, e que esses ativos são “as únicas fontes reais de vantagem competitiva”, os mesmos autores frisam que, em definitivo, “as empresas devem velar pela excelência na obtenção, no tratamento e na projeção de informação, para o que se propõe um modelo de informação na empresa moderna (Internet-Intranet-Extranet), baseado em três fluxos básicos de informação”, sendo eles: a) *informação ambiental* (informação de entrada procedente do entorno); b) *informação interna* (movimento de informação dentro da empresa); c) *informação corporativa* (saída, projeção de informação para o entorno.” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 44. Grifos nossos).

Ainda de acordo com Estay, Álvarez e Vera, (idem, ibidem), “quanto maior for a habilidade da empresa para ‘metabolizar’ adequadamente a informação requerida ao desenvolvimento do negócio (representada pelos citados fluxos de informação), mais qualificados e potentes serão os ativos intangíveis da empresa e, portanto, mais competitiva ela será.”

“Essa visão da organização como ‘fagocitadora’ de informação só é possível caso exista entre seus membros uma verdadeira cultura da informação, que lhes torne conscientes não só de seu direito à informação, como também de seu ‘dever de informar’ (modelo colaborativo – participativo) ao restante da organização, até ao ponto de pouco ou nada servirem os investimentos em tecnologias da informação se a filosofia ou conceitualização que as guie não for a do aproveitamento ideal dos fluxos de informação.” (Estay, Álvarez & Vera, 2011: 44)

A ubiquidade que as tecnologias atuais permitem “possibilita que ‘empregados móveis’, empregados ubíquos que se movem continuamente, possam ter acesso à informação ambiental a todo momento, corporativa de maneira contínua e interna de maneira fluída”, (idem, p. 45), além do fato de que eles mesmos deixam de ser simples receptores de informação organizacional, transformando-se em emissores de informação ambiental, do entorno, à empresa. Tais funções ampliadas do empregado receptor/emissor de informações geram “novas estratégias competitivas, pois o potencial de uma organização para observar o entorno cresce com cada empregado.” (Estay; Álvarez & Vera, 2011: 45).

2.3.1 Criação e gestão do conhecimento na empresa

Um dos maiores desafios das empresas no contexto da atual Sociedade da Informação e do Conhecimento – e cuja superação é considerada vital para sua própria sobrevivência e crescimento – é tornar-se uma *organização que aprende*. Na definição de Garvin et al (1998, citados por Funiber(b), 2011: 111), “a organização que aprende é um conceito que envolve o coração e a mente dos funcionários em uma mudança contínua, harmoniosa e produtiva, projetada para alcançar os resultados desejados pela organização.” Senge (1999, idem, ibidem), também frisa que “as organizações que aprendem são aquelas em que as pessoas estimulam continuamente suas capacidades para criar o futuro que realmente gostariam de ver surgir.”

Nessa busca, um dos aspectos basilares é a transformação no âmbito da empresa do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é individual, é o que está na mente das pessoas. Seus mecanismos conscientes e inconscientes de estruturação e contínua reestruturação organizativa são desconhecidos. A pessoa pode *saber fazer* algo, mas não sabe *como sabe*. O conhecimento tácito é difícil de ser transmitido – por vezes pode ser impossível – e não é perceptível por nenhum sentido. Ele “normalmente se manifesta na atuação da própria pessoa: sua forma de atuar e trabalhar depende do conhecimento que esta tenha. A experiência, o talento, a criatividade, a capacidade de aprender, os saberes científicos e técnicos fazem parte do conhecimento tácito.” (Funiber(c), 2011: 8).

Já o conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido e tornado coletivo. Os mesmos autores observam que um documento, um artigo, um informe, algumas anotações e transparências são exemplos de conhecimento explícito. Este conhecimento é perceptível, pelo menos, por um dos sentidos humanos, estando normalmente armazenado em suportes adequados.

“O conhecimento explícito é aquele que se pode articular na linguagem formal e transmitir com facilidade entre os indivíduos. O conhecimento tácito, por outro lado, pode-se descrever com o conhecimento pessoal incorporado na experiência individual e que envolve fatores intangíveis como as crenças, a perspectiva, o instinto e os valores pessoais.” (Funiber(c), 2011: 99).

Uma gestão eficaz do conhecimento que transita no interior da empresa pode transformá-la numa organização que aprende e potencializa seu capital intelectual. Funiber(c) (2011: 108-109) indica que as transformações do conhecimento no âmbito das organizações podem ocorrer de quatro modos, que reproduzimos até o final deste segmento.

1. *de conhecimento explícito a conhecimento tácito*: ocorre por meio de processos de socialização, ou seja, mediante a aquisição de conhecimentos e informações, a partir da interação direta com o mundo exterior: com outras pessoas, culturas, etc. É compartilhar entre todos os membros da organização determinados valores e atitudes. Compartilha a experiência adquirida a partir da observação, imitação e prática.
2. *de conhecimento tácito a conhecimento explícito*: ocorre por meio da externalização, a qual pode se definir como o processo de expressar algo, o diálogo. Externalizar é converter ideias, imagens e palavras a partir do diálogo.
3. *de conhecimento explícito a conhecimento explícito*: processo mediante o qual se recopiam e integram novos conhecimentos, combinando-os. Este conhecimento se percebe mediante determinados processos.

4. *de conhecimento tácito a conhecimento tácito*: pode-se conseguir sob diferentes maneiras, por exemplo, a externalização: viver outras experiências, conhecer outros países, diferentes culturas. Este tipo de conhecimento implica internalizar determinadas pautas ou padrões de atuação e cumprir com processos de aprendizagem específicos.

3 Ética como fator de competitividade das empresas

Em outro viés, a necessidade de cultivar e praticar ações éticas vem ganhando dimensões cada vez mais estratégicas no âmbito das empresas. Com efeito, o fenômeno crescente das últimas décadas e que hoje é chamado de Ética Empresarial tem, reconhecidamente, fundamentos de busca de alavancagem dos negócios. “A experiência empírica demonstra que as empresas com uma forte cultura ética obtêm, a longo prazo, melhores resultados que aquelas que não a têm”, ressaltam León e Negrín (2011: 40), lembrando ainda a regra dos “Três B” de Friedman (1970):

“Ser BOM com os trabalhadores, com o meio ambiente e com a comunidade na qual se vive, faz com que a empresa seja mais BONITA ante os olhos da opinião pública, dos acionistas e dos fiscais da lei. Assim, tudo é mais BARATO porque as greves, os custos ambientais e a perda de demanda podem ser situações catastróficas.” (Friedman, 1970, in: León; Negrín, 2011: 40).

A conceituação de ética, sua abrangência e seus focos têm variado ao longo dos séculos. Aristóteles (384-322 a.C), a quem se atribui ter escrito o primeiro tratado sobre o tema, considerava que ninguém busca o mal, e caso o pratique é porque o confunde com o bem. Já Friedrich Nietzsche (1844-1900) afirmava que não existem fenômenos morais, mas apenas interpretações morais dos fenômenos. Ludwig Wittgenstein (1889-1951), por sua vez, sustentava que a ética simplesmente não é expressável.

A partir da década 1970, a ética passou a ser enfocada velozmente sob diversos aspectos (León; Negrín, 2011: 14-15): paz, feminismo,

tecnificação (ética ambiental, ética dos animais, bioética, ética dos profissionais, etc), revolução digital, globalização (propostas de ética planetária e intercultural).

De acordo com os mesmos autores, hoje, “com o surgimento de um conjunto de processos acelerados de interdependência econômica, tecnológica, cultural e político-social, aumenta-se a consciência dos problemas globais.” (idem, *ibidem*). Entre eles, destacam-se: pobreza, deterioração do ambiente natural, corrupção financeira, terrorismo, narcotráfico, extremismo religioso, violação dos direitos humanos, falta de compromisso ético dos governantes e cidadãos, genocídio, xenofobia e racismo.

Na perspectiva empresarial, Leighton (2003), citado por León e Negrín (2011, p. 43-47), elenca pragmaticamente, e com exemplos, os efeitos positivos que podem ser alcançados pelas empresas de condutas éticas. São eles: melhora do desempenho financeiro; aumento das vendas e melhora da imagem corporativa; fortalecimento da lealdade e do compromisso dos empregados; afastamento de super-regulação dos mercados; afastamento do risco de perda de negócios; e maior acesso a financiamentos.

4 Planejamento Estratégico

Adotar alguma forma de planejamento é essencial para as empresas. O planejamento “constitui procedimento consagrado e indissociável dos modernos métodos de gestão.” (Menezes Neto, in: Janne, 1981: 7). Ao se planejar, “busca-se uma definição dos grandes objetivos da organização, ou seja, sua finalidade ou razão de ser sob o ponto de vista econômico-social.” (Meyer Jr, 1991: 137).

O planejamento “é essencialmente uma vontade de racionalizar e de sistematizar a formulação de decisões diante do futuro, e este esforço pode ser facilitado por um certo número de métodos de exame das consequências das diversas soluções.” (UNESCO/CEPAL, 1966, in: Janne, 1981).

Dias (1984), citado por Castro (2005, p. 103), aponta numerosas razões para a adoção de um planejamento formal pelas empresas: ambientes de operações de complexidade crescente; rápida evolução de

mercados, tecnologias e condições políticas e sociais; competição crescente; aumento no volume de transações; aumento de grau de incerteza.

Exemplificando as vantagens do planejamento, o mesmo autor destaca que: torna-se clara a razão de ser da organização; propicia-se um padrão para aferir o avanço da organização em direção a seus objetivos; amplia-se o horizonte de análise dos dirigentes; aumenta-se a vitalidade da organização; aumenta-se o nível de interação; permite-se à organização delinear seu próprio futuro, dentro de um ambiente esperado. (Castro, 2005: 103).

A importância do planejamento, com efeito, é destacada desde os primórdios da administração moderna, quando, em 1916, Henry Fayol, em definição considerada pioneira, frisou:

“O provérbio de que administrar significa olhar para o futuro dá uma ideia da importância para o mundo dos negócios, e, se prever o futuro não é exatamente sinônimo de administrador, é, pelo menos, uma parte essencial da administração. Prever o futuro, nesse contexto, significa ao mesmo tempo prever atuações futuras e preparar-se para elas. O plano deve conter, por conseguinte, as estimativas do futuro, os resultados a serem obtidos, a linha de ação a ser seguida, os estágios a serem alcançados e os métodos a serem usados.” (Fayol, 1916, in: Castro, 2011: 104).

As últimas décadas foram marcadas pelo lançamento de numerosas técnicas de gerenciamento empresarial, entre elas APO (Administração Por Objetivos), OBZ (Orçamento Base Zero), JIT (Just In Time), SDOP (Sistema de Planejamento e Orçamento Programado), PERT (Técnicas de Revisão e Avaliação de Programas).

Para Baldrige (1983), citado por Castro (2005, p. 104), essas e outras propostas constituíram-se em meros “modismos”, com “siglas chamativas”, mas passageiras, porém permanecendo a sistematização do processo de Planejamento Estratégico como um avanço concreto e duradouro nas técnicas gerenciais.

Meyer Jr define Planejamento Estratégico como “um processo continuado e adaptativo através do qual uma organização define (e redefine) sua missão, objetivos e metas, seleciona as estratégias e meios

para atingi-los, num determinado período de tempo, através da constante interação com o ambiente externo.” (Meyer Jr, 1998, in: Castro, 2005: 104).

Baldrige também enfatiza:

“O foco central do Planejamento Estratégico é desenvolver um bom ajustamento entre as atividades da organização e as exigências do ambiente que os cerca. O Planejamento Estratégico olha para uma imagem maior – o destino da instituição a longo prazo, a competição entre essa organização e outros no ambiente, o mercado para produtos e serviços organizacionais, a combinação de recursos internos com o objetivos de atender os propósito da organização.” (Baldrige, 1983, p. 10. in: Castro, 2005: 104-105).

Listando as principais características do Planejamento Estratégico, Meyer Jr (1988), citado por Castro (2005, p. 105), destaca que esse processo: orienta-se pela interação da organização com o ambiente externo; adota características de processo dinâmico; abrange a organização como um todo ou uma unidade que a compõe examinada globalmente; conduz a uma postura proativa dos administradores; utiliza dados essencialmente qualitativos; enfatiza a participação dos membros da organização; enfatiza a mudança na organização; e busca a tomada de decisões estratégicas de forma a proporcionar clareza e direção à organização.

Embora com variações pontuais indicadas por alguns estudiosos, o Planejamento Estratégico é, basicamente, um método administrativo que se desenvolve em cinco etapas: Análise Ambiental; Análise Interna; Exame de Valores; Decisões Estratégicas; e Plano Estratégico.

Castro (2005: 105–106) sintetiza cada uma das etapas.

Na Análise Ambiental, busca-se identificar as oportunidades e ameaças que se apresentam à organização no ambiente externo. O objetivo é detectar as situações que poderão beneficiar a organização, se devidamente exploradas; e as que, por outro lado, poderão prejudicá-las, se não forem adotadas medidas para evitá-las ou minimizá-las.

Na Análise Interna, são examinados os pontos fortes e os pontos fracos da organização, em todas as áreas – recursos humanos, materiais, tecnológicos, econômicos, financeiros, organizacionais, físicos, etc. Com base nessas informações, pode-se buscar utilizar os pontos

fortes para aproveitar oportunidades externas; e deve-se buscar corrigir os pontos fracos, de modo a evitar ou minimizar as ameaças ambientais.

No Exame de Valores, também de natureza interna da organização, são identificados os fatores que contribuem para os padrões de comportamento de grupos e indivíduos, como expectativas, crenças, ideais, tradições. Esses valores, frisa Meyer Jr (1988: 142), “são fatores intangíveis que exercem tremenda influência em todo o processo de planejamento. Indivíduos e grupos tendem a se identificar com processos de planejamento cujos propósitos, objetivos, estratégias e ações se coadunam com seus próprios valores.”

Ainda de acordo com a síntese de Castro (2005), as Decisões Estratégicas são tomadas por meio da análise desse conjunto de dados, combinando-se oportunidades externas com pontos fortes internos da organização; e buscando-se compensar ameaças externas e pontos fracos internos.

Por fim, os Planos Estratégicos surgem como desdobramento de detalhamento natural dos passos anteriores, onde se definem as metas – quantificadas e datadas – e as estratégias – o *como*, os meios específicos para que as metas sejam alcançadas.

O Planejamento Estratégico pode, portanto, ser assim visualizado:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Análise Ambiental	Oportunidades Ameaças
Análise Interna	Pontos Fortes Pontos Fracos
Exame de Valores (internos)	Padrões de comportamento Expectativas Crenças Ideais Tradições
Decisões Estratégicas	Oportunidades / Pontos Fortes Ameaças / Pontos Fracos
Planos Estratégicos	Metas (quantificadas e datadas) Estratégias (como, meios específicos)

Fonte: Castro, 2005: 106.

5 O jornalista assessor de comunicação

Até o segmento anterior do presente trabalho, foram analisadas, com o embasamento de numerosos estudiosos, as profundas transformações que vêm ocorrendo, ao redor do mundo, com o advento da emergente Sociedade da Informação e do Conhecimento.

Caracterizando-se como uma sociedade pós-industrial, na nova realidade o principal valor que ascende é do capital intelectual. A informação e o conhecimento passam a ser o bem maior, suplantando os bens tradicionais da anterior sociedade industrial – bens físicos e financeiros.

Com o mundo literalmente conectado em tempo real e permanente, a economia sofre transformações comparáveis às da Revolução Industrial dos séculos 18 e 19. Tais transformações exigem das empresas a criação de novas estruturas organizacionais, como condição essencial à sua própria sobrevivência. E, para adaptar-se a essas novas estruturas e fazer frente a seus desafios, exigem-se profissionais com perfis exponencialmente ampliados em relação aos que eram requeridos até então.

Já não bastam as competências específicas de cada profissão: são demandados profissionais polivalentes. Já não se admitem empregados passivos, que apenas aguardam ordens superiores. Requerem-se parceiros proativos, empreendedores.

É com esse pano de fundo que, nesta seção, passaremos a abordar o papel específico do jornalista assessor de comunicação empresarial. A seção será dividida em duas partes. Na primeira, trataremos das origens da profissão e das funções mais tradicionalmente desenvolvidas pelos assessores “de imprensa”. Na segunda, analisaremos, especificamente, os novos desafios que progressivamente emergem para o trabalho do jornalista assessor de comunicação.

5.1 As origens da profissão e as funções tradicionais

O primeiro escritório de assessoria de comunicação do mundo foi criado em 1906, em Nova Iorque, pelo jornalista Ivy Lee. (Fenaj, 2007). Ele resolveu abandonar as redações para prestar serviço a John Rockefeller, considerado então um dos homens de negócios mais impopulares dos Estados Unidos, acusado de praticar concorrência feroz e não avaliar meios para atingir seus objetivos. A missão de Lee era a de mudar a imagem do magnata perante a opinião pública. (Idem).

No Brasil, as funções do assessor de imprensa – posteriormente chamado de assessor de comunicação, termo mais abrangente – foram consideradas incluídas no decreto presidencial 83.284, de 13 de março de 1979, que regulamentou a profissão de Jornalista.

Trataram-se, na verdade, de referências implícitas no decreto. No inciso IV do Artigo 2º, que prevê as atividades privativas do jornalista, cita-se: “planejamento, organização, direção e eventual execução de serviços de Jornalismo, como os de arquivo, ilustração ou distribuição gráfica a ser divulgada”. A interpretação da Federação Nacional dos Jornalistas quanto a essa norma é: “entenda-se também release” (Fenaj, 2007), referindo-se a uma das produções típicas dos assessores de comunicação, os *releases* de imprensa.

O inciso X do mesmo Artigo 2º cita a “execução de distribuição gráfica de texto, fotografia ou ilustração de caráter jornalístico, para fins de divulgação”, o que, para a Federação Nacional dos Jornalistas, significa: “entenda-se literalmente release”. (Idem, *ibidem*).

“Ainda que a legislação, à época, não fizesse menção ao termo assessoria de imprensa, a descrição das funções de exercício privativo dos jornalistas profissionais, conforme assinalado acima, não deixa dúvidas de que as rotinas do assessor de imprensa competem exclusivamente aos profissionais diplomados em jornalismo.” (Fenaj, 2007: 12-13).

Órgão máximo de representação da categoria no País, a Federação Nacional dos Jornalistas aponta uma diferença evolutiva entre as anteriores funções do assessor “de imprensa” e as do assessor “de comunicação”.

Sob responsabilidade do assessor de imprensa, indicam-se: elaboração de *press-releases*, sugestões de pauta e *press-kits*; relacionamento formal e informal com pauteiros, repórteres e editores da mídia; acompanhamento de entrevistas de suas fontes; organização de coletivas; edição de jornais, revistas, *sites* de notícias e material jornalístico para vídeos; preparação de textos de apoio, sinopses, súmulas e artigos; organização do *mailing* de jornalistas; *clipping* de notícias (impressos, internet e eletrônicos); arquivo do material jornalístico; participação na definição de estratégias de comunicação. (Fenaj, 2007: 10-11).

Para a Federação Nacional dos Jornalistas, a Assessoria de Comunicação é uma ampliação das atividades das Assessorias de Imprensa, que, nos últimos anos,

“levou o profissional jornalista a atuar em áreas estratégicas das empresas, tornando-se um gestor de comunicação. E isso privilegiou a integração de outros profissionais – relações públicas, propaganda e publicidade – numa equipe multifuncional e eficiente.” (Fenaj, 2007: 7).

Ao jornalista, ressalta ainda o órgão de classe,

“tem-se aberto oportunidades de atuar como estrategista na elaboração de planos de comunicação mais abrangentes. Esses planos devem privilegiar uma comunicação eficiente não apenas junto à imprensa, mas posicionando as organizações de forma a estabelecer uma interlocução com ética e responsabilidade social, comprometida com os valores da

sociedade junto aos seus mais diversos públicos.” (Fenaj, 2007: 7).

As funções do Assessor de Comunicação apontadas pela Federação Nacional dos Jornalistas são: criar um plano de comunicação; colaborar para a compreensão da sociedade do papel da organização; estabelecer uma imagem comprometida com os seus públicos; criar canais de comunicação internos e externos que divulguem os valores da organização e suas atividades; detectar o que numa organização é de interesse público e o que pode ser aproveitado como material jornalístico; desenvolver uma relação de confiança com os veículos de comunicação; avaliar frequentemente a atuação da equipe de comunicação, visando o alcance de resultados positivos; criar instrumentos que permitam mensurar os resultados das ações desenvolvidas, tanto junto à imprensa como aos demais públicos; preparar as fontes de imprensa das organizações para que atendam as demandas da equipe de comunicação de forma eficiente e ágil. (Fenaj, 2007: 8).

Ainda destacando a crescente importância do profissional de assessoria de comunicação, a Federação observa que, com a redemocratização do País, “a sociedade passou a exigir respostas às suas indagações. (...) Empresas públicas e privadas não podem mais permanecer na penumbra, sem prestar contas de seus atos aos cidadãos brasileiros.” (Fenaj, 2007: 5).

“E é nesse contexto que o jornalista que atua em assessoria de imprensa passa a exercer um papel essencial, pois é ele o profissional capacitado a preencher as lacunas entre os poderes públicos, a iniciativa privada e o terceiro setor com os meios de comunicação e, conseqüentemente, com a própria sociedade.” (Fenaj, 2007: 5).

5.2 Os novos desafios para o exercício da profissão

Apesar de já apontar, em sua publicação (2007: 8), que “o futuro que se desenha no mundo moderno da comunicação social dá alertas bem nítidos para as chances de o jornalista obter êxito em funções estratégicas nas organizações em geral”, a Federação Nacional dos Jornalistas

não aprofundou a descrição desse processo – área em que o presente trabalho pretende contribuir.

O primeiro dos novos desafios para os quais o jornalista assessor de comunicação empresarial deve capacitar-se para enfrentar na emergente Sociedade da Informação e do Conhecimento é a ascensão de suas funções de uma área tática para um papel estratégico nas organizações.

Conforme visto na seção 2 deste trabalho, na sociedade pós-industrial os bens mais importantes passaram a ser a informação, o conhecimento e a comunicação, superando em importância e centralidade na criação de valor os bens materiais, o capital, a terra e o trabalho físico, próprios dos modos anteriores de produção. O conhecimento tornou-se o principal fator competitivo das empresas. A informação – instrumento de trabalho por excelência do jornalista – transformou-se no elemento crítico das novas relações em todas as áreas; tornou-se o coração das empresas.

Com isso, a área de comunicação subiu do *status* tático da “assessoria de imprensa” – responsável apenas pela transmissão à mídia de decisões empresariais das quais não participava – a um papel estratégico, em que sua expertise será cada vez mais demandada e influente. Esta situação pode não estar se verificando *já* em todas as organizações, mas é uma nítida tendência geral.

Esse novo papel estratégico exige dos jornalistas assessores conhecimentos administrativos que, não raro, consideram fora das competências necessárias para o exercício do seu *métier*. Torna-se indispensável – e este é o segundo desafio – o domínio de técnicas profissionais de planejamento, que pode ser o Planejamento Estratégico, largamente utilizado pelas empresas e sintetizado na seção 6 deste trabalho, ou qualquer outro que sua empresa assessorada utilize.

Esse domínio é necessário tanto porque o jornalista tende a ser cada vez mais ouvido no planejamento geral da própria empresa, quanto porque precisará fazer o seu próprio planejamento da área de comunicação alinhado ao da organização. Enfrentando cenários cada vez mais competitivos e complexos, conforme vimos na seção 3, as empresas tendem a uma crescente profissionalização administrativa – e isso se estende a todas as suas áreas. Não há mais espaço para gestões amadoras ou isoladas.

O terceiro novo grande desafio dos jornalistas assessores de comu-

nicação é capacitar-se para enfrentar a tendência de adoção de novas estruturas organizacionais pelas empresas. Conforme analisado na seção 3 deste trabalho, as mudanças que emergem são radicais. Elas começam pela significativa redução dos níveis hierárquicos, o que traz consequências em efeito cascata. Com o desaparecimento da departamentalização rígida, são demandados profissionais cada vez mais policapacitados, aptos a integrar equipes multidisciplinares para desenvolver projetos específicos e temporários, inclusive fora de sua área profissional de origem.

Outros efeitos são o abandono de sistemas de direção autoritária e a descentralização progressiva de decisões. Isso exige dos profissionais, conforme abordado na mesma seção 3, o desenvolvimento de capacidades intraempreendedoras. Ou seja: não se demandam mais profissionais passivos, que apenas aguardam o recebimento de ordens: buscam-se profissionais que conheçam a fundo os objetivos da empresa, os recursos que dispõe ou pode obter, e sejam criativos para a elaboração de novos projetos – inclusive fora da sua órbita original de ação.

Ainda internamente na empresa, que tem agora a informação como seu centro nervoso, é outro novo desafio do jornalista assessor de comunicação encontrar formas de socialização do conhecimento. Conforme abordado nos segmentos 2.3 e 2.3.1, é vital para as empresas desenvolver o seu capital intelectual – e uma das formas é a transformação do conhecimento tácito, individual dos seus empregados, em conhecimento explícito, acessível a toda organização.

Outro desafio, ainda, é a ampliação dos conceitos de ética. Naturalmente, os jornalistas dominam o seu código de ética profissional, mas em suas novas funções estratégicas é essencial que conheçam em profundidade também as cada vez mais complexas responsabilidades sociais corporativas que, conforme visto na seção 4, emergem em escala global e, indo além mesmo das próprias questões morais, tornaram-se fatores decisivos de competitividade empresarial.

Talvez sintetizando a dimensão das novas capacidades profissionais requeridas na Sociedade da Informação e do Conhecimento, seja exemplo a escala de habilidades requeridas pelas empresas na contratação de seus executivos, apresentada no segmento 2.2 deste trabalho. Ali, entre 13 itens, a competência profissional específica aparece apenas em oitavo lugar. Ou seja: a competência na própria área é considerada como óbvia – o que se espera dos novos profissionais é muito mais.

A seguir, elaboramos um quadro buscando resumir as principais características dos quatro grandes planos que analisamos ao longo deste trabalho: 1) o surgimento da Sociedade da Informação e do Conhecimento; 2) como esta nova realidade afeta a economia e as organizações; 3) o novo perfil dos profissionais demandados pelas empresas; e 4) as novas funções do jornalista assessor de comunicação.

O JORNALISTA ASSESSOR DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL NA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO

Características da Sociedade da Informação e do Conhecimento	A informação, o conhecimento e a comunicação são sua principal fonte de riqueza	O capital intelectual torna-se mais importante que os bens físicos e financeiros	É ancorada pelas novas Tecnologias da Informação e do Conhecimento (TICs)
	Emerge no contexto da sociedade pós-industrial	Provoca transformações mundiais comparáveis à da Revolução Industrial	Altera radicalmente os modos de produção
	Desvanece as fronteiras físicas entre os países	Globaliza as atividades econômicas, políticas e empresariais	Acelera a velocidade das mudanças em todas as áreas e acirra a competitividade
	Possibilita o aumento exponencial do conhecimento humano		
Como as empresas são afetadas e mudam sua estrutura	Redução dos níveis hierárquicos	Abandono de sistemas de direção autoritária	Estrutura flexível e adaptável
	Autoridade baseada em conhecimento	Alto grau de descentralização	Unidades estruturais pequenas e autogerenciadas

	Integração de unidades em redes	Comunicação em tempo real entre todos os níveis e unidades organizacionais	Pessoal com capacidades polivalentes, criatividade e profissionalismo
	Alta cooperação e integração	Formação de equipas multiprofissionais para projetos específicos	Direção participativa e cooperativa
	Cultivo do intra-empendedorismo		
Novo perfil profissional demandado pelas empresas	Boas habilidades interpessoais	Excelentes habilidades de comunicação	Liderança
	Inteligência	Conhecimento de produtos e mercados	Habilidades para organizar, planejar e estabelecer prioridades
	Habilidade estratégica	Competência técnica	Capacidade para organizar equipas de trabalho
	Capacidade para enfrentar estresse e ambiguidade Conhecimentos gerais de administração	Tenacidade e perseverança	Habilidade para seleccionar e desenvolver equipas
Desafios do jornalista assessor de comunicação empresarial	Passar de função tática para papel estratégico na empresa	Capacidade de desenvolver competências profissionais além da sua área específica e tradicional	Conhecimentos administrativos e de direcção estratégica

Conhecimento profundo da totalidade do funcionamento e dos objetivos da empresa	Capacidade de participação progressiva nos debates diretivos da empresa	Capacidade para elaborar planejamentos estratégicos de comunicação alinhados ao planejamento geral da empresa
Capacidade para trabalhar em equipes multidisciplinares em projetos inclusive fora de sua área profissional	Capacidade de propor projetos em todas as áreas em que circulem informações	Capacidade intraprenehedora
Conhecimentos administrativos para gerir empresas próprias		

Conclusão

Este trabalho teve os objetivos de identificar os novos desafios que o jornalista assessor de comunicação empresarial enfrenta na emergente Sociedade da Informação e do Conhecimento, e refletir sobre as transformações que a profissão atravessa em sua ainda curta trajetória de consolidação no País.

Constata-se que a sociedade pós-industrial deflagrou uma revolução na economia e nos modos de operar das empresas ao redor do mundo. Crescentemente, o coração das empresas desloca-se do capital físico e até financeiro para o capital intelectual. O principal fator competitivo passa a ser o conhecimento. A informação – instrumento de trabalho por excelência do jornalista – transforma-se no elemento crítico das novas relações em todas as áreas. A gestão do conhecimento, numa espiral crescente de velocidade e obsolescência, torna-se o pré-requisito da própria sobrevivência empresarial.

Nesse contexto, potencializam-se o papel e as responsabilidades do jornalista na área do planejamento de comunicação empresarial. Com a ascensão da informação ao *status* de elemento central da empresa, tam-

bém o jornalista vê expandidas as suas funções. E como, na Sociedade da Informação e do Conhecimento, obviamente a informação adquire múltiplos formatos, passa-se a exigir do jornalista novas competências que superam, em muito, seus treinamentos e habilidades convencionais.

Com as análises feitas, concluiu-se que, para enfrentar os desafios da nova realidade, o jornalista assessor de comunicação empresarial precisa desenvolver, entre outras, capacidades administrativas e de direção estratégica; capacidade para trabalhar em equipes multidisciplinares em projetos inclusive fora de sua área de origem profissional; capacidades intraempreendedoras e de liderança; visão em profundidade das responsabilidades sociais corporativas e do contexto da ética empresarial; e, sobretudo, estar preparado para a transição da área de comunicação de um papel tático para o centro estratégico da empresa.

Referências bibliográficas

- Castro, A. (2005). “Escola do Planejamento: preceitos, críticas e estudo de caso”, in: *Ciência & Opinião*. Revista do Núcleo de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 2, n. 1/2, jan/dez. Curitiba: Centro Universitário Positivo.
- Dias, J. (1984). “Planejamento organizacional: conceitos e tendências”, in: Castro, A. (2005), *Escola do Planejamento: preceitos, críticas e estudo de caso*, in: *Ciência & Opinião*. Revista do Núcleo de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 2, n. 1/2, jan/dez. Curitiba: Centro Universitário Positivo.
- Estay, C.; Álvarez, R. & Vera, A. (2011). *Sociedade da Informação e da Mudança*. Florianópolis: Fundação Universitária Iberoamericana.
- Fayol, H. (1916), in: Castro, A. (2005), *Escola do Planejamento: preceitos, críticas e estudo de caso*, in: *Ciência & Opinião*. Revista do Núcleo de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 2, n. 1/2, jan/dez. Curitiba: Centro Universitário Positivo.
- FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas. (2007). *Manual de Assessoria de Comunicação*. Brasília: Federação Nacional dos Jornalistas.

- FUNIBER(a) – Fundação Universitária Iberoamericana. (2011). *Administração e Direção de Empresas*. Florianópolis: Fundação Universitária Iberoamericana.
- _____. (b) – Fundação Universitária Iberoamericana. (2011). *Avaliação do Desempenho e Gestão por Competências*. Florianópolis: Fundação Universitária Iberoamericana.
- _____. (c) – Fundação Universitária Iberoamericana. (2011). *Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional*. Florianópolis: Fundação Universitária Iberoamericana.
- León, A. & Negrín, J. (2011). *Ética Empresarial e Responsabilidade Social Corporativa*. Florianópolis: Fundação Universitária Iberoamericana.
- Janne, H. (1981). “Princípios gerais do Planejamento Estratégico”, in: Castro, A. (2005), *Escola do Planejamento: preceitos, críticas e estudo de caso*, in: *Ciência & Opinião*. Revista do Núcleo de Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 2, n. 1/2, jan/dez. 2005. Curitiba: Centro Universitário Positivo.
- Meyer Jr, V. (1991). “Planejamento Estratégico: uma renovação na gestão das instituições universitárias”, in: NUPEAU – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (Org.), *Temas de Administração Universitária*. Florianópolis, p. 135-150.
- _____. (1988). *Administração Universitária: considerações sobre sua natureza e desafios*. Universidade da Costa Rica.
- Naisbitt, J. & Aburdene, P. (1990). “Megatrends 2000”, Barcelona: Editorial Plaza Y Janes, in: Estay, Álvarez & Vera (2011), *Sociedade da Informação e da Mudança*. Florianópolis: Fundação Universitária Iberoamericana.