

A COMUNICAÇÃO INTERNA CORPORATIVA NA PÓS-MODERNIDADE: UM ESTUDO DE CASO

Cristiano Sant'Ana¹

RESUMO

Este artigo resume conceitos trabalhados na pesquisa que procura compreender os meios e as linguagens utilizados pela empresa Nipro Medical Ltda na divulgação dos planos e estratégias da sua Alta Direção, de modo que estas informações permeiem toda a corporação e ações sejam executadas para o atendimento dos objetivos traçados. A pesquisa tem como base teórica os autores Norval Baitello Júnior, com seus conceitos de ambiência e de vínculos como condição necessária para um processo de comunicação ocorrer, e Zygmunt Bauman, com suas ideias ensaiadas nos livros “Modernidade Líquida” e “Amor Líquido” aplicadas ao ambiente corporativo dos tempos atuais.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Pós-modernidade. Processos Comunicacionais. Vínculos. Nipro Medical Ltda.

Liquid environment and fragile bonds: Communication of strategy in the corporative world of post-modernity – a case analysis

Abstract

This article analyzes the communication process of the Strategic Planning made in the company NIPRO Medical Ltda. to the employees with the intention of sharing with all levels of the company the actions to be taken to fulfill with the established goals. Analysis is based on the concepts of ambience and bond, worked Norval Baitello Júnior, on the ideas of post-modernity worked by Zygmunt Bauman on the book “Liquid Modernity” and in his vision of fragility of the human bonds on these current times, discussed by the same author in “Liquid Love”.

Keywords: Internal Communication, Strategic Planning, Communication Processes, Post-modernity; Bonds.

¹ Mestrando em Comunicação na Contemporaneidade pela Faculdade Cásper Líbero. E-mail: cristiano_santana@nipro.com.br.

Introdução

Todos os anos, quando o final do ano se aproxima, grandes corporações do mundo inteiro reúnem seus times para avaliar como foi o atendimento das metas propostas para aquele período e para começar a traçar os objetivos do próximo que virá. É criada então a estratégia, que será implementada pelos diferentes gestores da corporação e utilizando-se dos recursos disponibilizados por ela. Uma estratégia bem desenhada, por si só, nada resolve, porém. Seu funcionamento depende de um bom processo de comunicação, que envolva todos os protagonistas dela para que eles possam saber quais os papéis que precisam interpretar e, assim, atingirem os objetivos desenhados pela Alta Direção da empresa.

Foi observando que as informações sobre as ações necessárias para o cumprimento da estratégia da empresa nem sempre chegavam àqueles que deveriam executá-las é que a Presidência e a área de Comunicação da empresa NIPRO Medical Ltda. passaram a desenvolver a Reunião de Comunicação da Estratégia, um encontro mensal realizado com lideranças da companhia para alinhar todos com os objetivos da corporação.

Este artigo mostra o andamento da pesquisa sobre a análise do processo de comunicação da estratégia feita pela NIPRO com base nos conceitos de ambiência e vínculo, de Norval Baitello Júnior, e nas ideias da pós-modernidade trabalhadas por Zygmunt Bauman no livro “Modernidade Líquida” e em sua visão sobre a fragilidade dos laços humanos destes tempos atuais, ensaiadas pelo mesmo autor em “Amor Líquido”.

O Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um instrumento de gestão bastante importante para as organizações na atualidade pela sua função administrativa, utilizado como ferramenta para que o gestor e sua equipe definam os parâmetros para direcionar a organização da companhia e a condução da liderança (ANDION, FAVA, 2011).

A NIPRO trabalha com o conceito de planejamento dividido em três níveis: estratégico, tático e operacional. O planejamento estratégico enxerga a empresa como um todo e é

aquele elaborado pelos níveis hierárquicos mais altos da organização. Envolve objetivos de longo prazo e as estratégias e ações que serão executadas para alcançá-los. O planejamento tático é aquele onde a atuação é em cada área funcional da companhia, com os níveis organizacionais intermediários. O objetivo aqui é a utilização eficiente dos recursos disponíveis para cumprimento de metas de médio prazo. Já o operacional vai no detalhe das ações requeridas para que as táticas e estratégias traçadas se cumpram. Ela também foca as atividades rotineiras da companhia, que acabam por movimentar o processo como um todo e sedimentar a realização das metas globais.

O Planejamento Estratégico da empresa começa a ser estruturado numa reunião com dois dias de duração, realizada três meses antes do término do ano, em Outubro. Nesse mesmo encontro é finalizada a estruturação do orçamento para o próximo período, e, também, nela começam a ser definidos os cinco objetivos e metas da companhia para o próximo ano, que a empresa chama de KODs (*Key Operating Drivers*). São eles que balizarão as ações da empresa para realização de Janeiro a Dezembro do ano seguinte. Esses objetivos são posteriormente comunicados a um time de diretores, gerentes, supervisores, encarregados, analistas e toda a equipe de Marketing & Vendas da empresa no começo de cada ano, quando as ações que precisam ser executadas por esse grupo e seus subordinados são definidas a partir dos objetivos principais.

A partir daí, todos os meses é realizada a Reunião de Planejamento Estratégico, que reúne o chamado *Senior Leadership Team* (SLT), formado por diretores e gerentes sêniores, além da Assessoria de Comunicação. Nesse encontro, cada gestor apresenta as principais atividades em andamento em seu setor para o atendimento das metas traçadas. Eventualmente, novas ações precisam ser traçadas. Todas elas são discutidas e as necessidades levantadas são registradas no documento Plano de Ação, posteriormente encaminhado a todos os participantes do encontro.

A Comunicação da Estratégia

A Comunicação da Estratégia é a ferramenta criada pela Presidência e a Assessoria de Comunicação para levar adiante as principais informações do Planejamento Estratégico. Com o Plano de Ação em mãos, mais as informações passadas pelos gestores na

Reunião de Planejamento Estratégico, a Assessoria de Comunicação elabora um material, editado com o *software* Power Point, resumindo todo o conteúdo. O encontro é realizado desde 2008. Ela foi idealizada quando a Alta Direção da empresa percebeu que muitas ações não se concretizavam porque os agentes responsáveis por realizá-las não eram devidamente comunicados a respeito daquela necessidade. Preocupados em dar andamento às dificuldades do dia-a-dia, ou mesmo pelas dificuldades de comunicação, os gestores acabavam por não orientar devidamente seus colaboradores na realização das ações propostas nas reuniões, gerando frustração.

Foi quando a Assessoria de Comunicação da empresa foi acionada para dar andamento ao processo. O encontro mensal reúne cerca de 30 colaboradores, incluindo gerentes, supervisores e encarregados, pessoas de liderança na empresa, responsáveis direta ou indiretamente pelas ações dos processos da empresa. A Reunião de Comunicação da Estratégia acontece uma vez por mês e resume os principais pontos discutidos na Reunião de Planejamento Estratégico. Para melhor compreensão da estrutura hierárquica da empresa e como elas se relacionam com as ações do planejamento, vejamos a Figura 1.

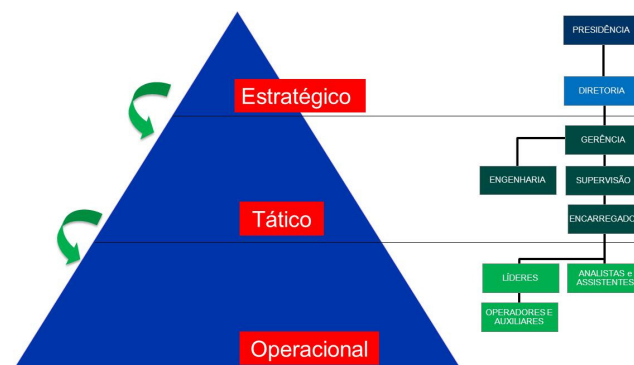


Figura 1: Estrutura Organizacional da NIPRO e os níveis do planejamento.

Comunicação, Ambiente e Vínculo

Fazer a informação sobre a necessidade de uma ação a ser feita chegar àquela pessoa que precisa executá-la, para que a estratégia se cumpra, é o principal objetivo da Reunião de Comunicação da Estratégia. Dessa forma acredita-se que o colaborador

compreenda o que a empresa espera dele e se veja como parte dessa estratégia. Ao mesmo tempo, observando as ações definidas para outros colaboradores das demais áreas da empresa, cada um pode conhecer as metas dos demais e ter uma visão de conjunto do processo, além de verificar as interfaces entre as áreas, quando aplicável.

Norval Baitello Júnior diz em seu texto “Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos” (2008) que todo processo de comunicação tem a intenção de estabelecer e manter vínculos. Vista dessa forma, entendemos o papel da Assessoria de Comunicação com a Reunião de Comunicação da Estratégia como o de “unir” colaborador e empresa, mostrando o quanto a mesma precisa dele e o quanto ele é importante para o processo. Com isso, busca se conseguir o comprometimento do colaborador, para que ele se sinta parte do sucesso ou, mesmo, das dificuldades e até derrotas encontradas pelo caminho.

Comunicar-se é criar ambientes de vínculos. Nos ambientes de vínculos já não somos indivíduos, somos um nó apoiado por outros nós e entrecruzamentos, em uma operação denominada “nodação” (Eickhoff). Construir um ambiente e situar-se nele reduz a fragilidade do estar só. E, para os entrelaçamentos, somente corpos podem ser pontos de germinação dos ambientes. Corpos narrativizam tais entrelaçamentos que geram ambientes, e os ambientes são os pressupostos para a continuidade, para a sustentabilidade, para a sobrevivência do corpo nos outros corpos e nos corpos-outros, na materialidade dos meios que facilitam a nodação entre os corpos. (BAITELLO, 2008: 100).

Para Baitello, não é a informação o elemento constitutivo de um processo de comunicação e, sim, o vínculo, dentro de sua complexidade e de sua amplitude de potencialidades. Pois se a informação busca a certeza como parâmetro, o vínculo aposta na probabilidade. “Assim, a comunicação que brota dos corpos nunca será determinística, pois outros corpos estarão sempre entremeados em uma ambiência gerada por corpos com histórias e sonhos, faltas e oferecimentos distintos”, diz. O autor considera que é impossível determinar de antemão quais dos apelos de um corpo a outro se transformarão em vínculos, por isso se utilizam vários deles na busca da comunicação.

Em Tempos de Laços Frágeis

A fragilidade dos relacionamentos nos tempos atuais é o tema tratado por Zygmunt Bauman em seu livro “Amor Líquido”. O termo líquido é recorrente na obra de

Bauman, utilizado para caracterizar a pós-modernidade: um tempo onde tudo muda – e muito rapidamente.

Os fluidos se movem facilmente. Eles “fluem”, “escorrem”, “esvaem-se”, “respingam”, “transbordam”, “vazam”, “inundam”, “borrifam”, “pingam”; são “filtrados”, “destilados”; diferentemente dos sólidos, não são facilmente contidos – contornam certos obstáculos, dissolvem outros e invadem ou inundam seu caminho. Do encontro com sólidos emergem intactos, enquanto os sólidos que encontraram, se permanecem sólidos, são alterados – ficam molhados ou encharcados. A extraordinária mobilidade dos fluidos é o que os associa à ideia de “leveza”. (...) Associamos “leveza” ou “ausência de peso” à mobilidade e à inconstância: sabemos pela prática que quanto mais leves viajamos, com maior facilidade e rapidez nos movemos. Essas são as razões para considerar “fluidez” ou “liquidez” como metáforas adequadas quando queremos captar a natureza da presente fase, *nova* de muitas maneiras, na história da modernidade (BAUMAN, 2000: 8-9).

Em “Amor Líquido”, Bauman utiliza o termo “conexões” para falar das relações virtuais, os “contatos” que as pessoas mantem via redes sociais, como o Facebook. Nesta análise, vamos trabalhar a ideia de conexão como contraponto ao vínculo proposto por Baitello. Esta pesquisa busca mostrar que o não estabelecimento de um vínculo – a presença de uma mera “conexão” entre os protagonistas de um processo de comunicação – faria a mensagem não percorrer o caminho natural esperado. Quando o vínculo não ocorre, e se estabelece uma mera conexão, o processo de comunicação pode se tornar “frouxo” e, assim, a ação esperada não ocorreria. Essa “frouxidão” no processo comunicacional também se percebe em outros momentos das relações dos colaboradores da empresa. A diferença entre o estabelecimento de um vínculo no processo de comunicação ou de uma conexão estaria no engajamento do colaborador para com a empresa e seu desejo em cumprir com a ação esperada dele.

Relações líquidas em ambientes líquidos

As relações dos tempos “líquidos” comentados por Bauman são mais frágeis que antes. Da mesma forma, nota-se que a comunicação é mais “fraca” quando as conexões se estabelecem em vez dos vínculos. Escreve Bauman em “Amor Líquido”:

Uma inédita fluidez, fragilidade e transitoriedade em construção (a famosa “flexibilidade”) marcam todas as espécies de vínculos sociais que, uma década

atrás, combinaram-se para constituir um arcabouço duradouro e fidedigno dentro do qual se pôde tecer com segurança uma rede de interações humanas. Elas afetam particularmente, e talvez de modo mais seminal, o emprego e as relações profissionais (BAUMAN, 2003: 112).

Também já se foi o tempo em que as pessoas se engajavam num emprego para toda a vida. Atualmente, a relação das pessoas com o trabalho é tão líquida quanto aquelas estabelecidas nos ambientes onde atuam profissionalmente.

O emprego parece um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias – e não como um domicílio compartilhado onde nos inclinamos a ter trabalho e construir pacientemente regras aceitáveis de convivência. Mark Granovetter² sugeriu que o nosso é um tempo de “laços fracos”, enquanto Sennett propõe que “formas fugazes de associação são mais úteis para as pessoas que conexões de longo prazo”³ (BAUMAN, 2000: 171).

Ainda sobre o engajamento, desta vez em “Amor Líquido”, Bauman relata:

A realização mais importante da proximidade virtual parece ser a separação entre comunicação e relacionamento. Diferentemente da antiquada proximidade topográfica, ela não exige laços estabelecidos de antemão nem resulta necessariamente em seu estabelecimento. “Estar conectado” é menos custoso do que “estar engajado” – mas também consideravelmente menos produtivo em termos da construção e manutenção de vínculos (BAUMAN, 2003: 82).

Para Baitello, a melhor forma de se retratar um processo comunicativo é com a ideia de um “ambiente”. Ele considera esse conceito melhor do que o de um canal, uma via ou um fluxo (BAITELLO, 2008: 102). Ou, ainda, prossegue o autor, o processo comunicativo poderia ser visto como:

(...) uma atmosfera gerada por todas as partes que a integram, suas materialidades e imaterialidades, seus percursos e suas histórias, seus sonhos, suas ambições e aspirações, suas perspectivas pregressas e “progressas”, suas projeções para a frente e para trás, ambas entrelaçadas e inseparáveis, as naturezas retrospectiva e prospectiva mescladas uma à outra, como se o tempo se tivesse tornado duplo, inverso e reversível. A essa implicação podemos atribuir o nome de ‘princípio da projetividade’. (BAITELLO, 2008: 102).

Por outro lado, o ambiente corporativo destes tempos de “modernidade líquida” em que vivemos é, igualmente, líquido. E a agitação que caracteriza a liquidez narrada por

² Professor da School of Humanities and Sciences da Universidade de Stanford, Estados Unidos.

³ Richard Sennet, em *The Corrosion of Character*, p-24.

Bauman torna-se “ruído” para a comunicação e implementação da estratégia. Os profissionais dos anos 2000 não são mais como os de antes, que permaneciam uma vida inteira no mesmo emprego. Da mesma forma, a decisão tomada ontem pela matriz da empresa já não vale mais hoje, e então as regras mudam. Muito rapidamente.

Num “ambiente líquido”, as coisas acontecem de maneira fluida e nem sempre no ritmo que esperamos ou podemos controlar. Temos de lembrar, ainda, que vivemos um tempo de total interdependência, seja internamente ao próprio meio corporativo (os setores de uma empresa funcionam de maneira encadeada, desde a entrada da matéria prima até a saída do produto final), seja em relação ao meio externo, num mundo cada vez mais globalizado, onde câmbio, mudanças de governo e até os efeitos do clima alteram a realidade dos povos do outro lado do mundo. Sobre essa interdependência, um “processo irreversível”, segundo Bauman (2011), o autor diz:

Estamos agora numa posição em que todos nós dependemos uns dos outros. O que ocorre na Malásia, quer você saiba ou não, sinta ou não, tem uma tremenda importância nas perspectivas de vida dos jovens em São Paulo. E vice-versa. Estamos todos no mesmo barco. Essa é a primeira vez na história em que o mundo é realmente um único país, em certo sentido (BAUMAN, 2011).

Num ambiente com tanta mudança, os laços ficam fracos, até mesmo porque o tempo de convívio das pessoas é pequeno. As pessoas mudam de emprego muito rapidamente – a “mobilidade” de um emprego a outro também pode ser associada à ideia de “fluidos” e da “leveza” que Bauman trabalha no Prefácio de “Modernidade Líquida” (2000). De fato, estudo realizado em 2011 pelo Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) mostrou que desde 2001 as taxas de rotatividade no emprego passaram de 45% 53,8%, um crescimento de 10,8 pontos percentuais, conforme divulgado pelo “Jornal da Tarde”. Tanta mobilidade deixam as parcerias frouxas:

Parcerias frouxas e eminentemente revogáveis substituíram o modelo da união pessoal “até que a morte nos separe” que ainda se mantinha (mesmo que mostrando um número crescente de fissuras desconcertantes) na época em que Løgstrup⁴ registrou sua crença na “naturalidade” e “normalidade” da confiança

⁴ Knud Ejler Løgstrup (1905-1981), teólogo e filósofo Martin Heidegger e Hans Lipps, entre outros, e foi professor de Filosofia Ética e Religiosa na Universidade de Aarhus (em <http://teo.au.dk>. Acesso em 29/06/2012).

e anunciou seu veredicto de que era a *suspensão* ou *supressão* da confiança, e não o seu *dom incondicional e espontâneo*, que constituía uma exceção causada por circunstâncias extraordinárias que, portanto, exigiam uma explicação (BAUMAN, 2003: 112).

Essa tendência pode ser observada na NIPRO, também. Entre Janeiro e Junho de 2012, a empresa admitiu 74 colaboradores e desligou 68, por pedido de demissão ou dispensadas sem justa causa. Isso dá uma rotatividade (ou *turnover*⁵) de 21,38%, considerando o número médio de colaboradores do período. O mês de maior rotatividade foi Junho (12 admitidos e 20 demitidos, *turnover* de 4,74%) e o de menor foi Março (11 admitidos e 4 demitidos, *turnover* de 2,29%). Os dados⁶ consideram apenas colaboradores efetivos, ainda que a empresa mantenha um quadro de mão de obra temporária contratada que, eventualmente, torna-se colaborador efetivo. Neste caso, quando um temporário é efetivado, sua entrada ao quadro efetivo entra para o cálculo acima descrito.

Considerações finais

Reunir colaboradores chaves de uma empresa, estabelecer e manter vínculos e criar um ambiente de comunicação para conquistar o comprometimento dele com as estratégias é a busca do processo de Comunicação da Estratégia. Neste trabalho de pesquisa, a análise propõe que o processo comunicacional é mais efetivo quando passa pelo caminho do afeto, como diz Baitello:

Podemos dizer que o alimento dos vínculos pode ser genericamente denominado “afeto”, mas poeticamente deve ser chamado de “amor” (até mesmo os biólogos lançam mão do rico conceito de amor para explicar como operam os vínculos). Graças à reconsideração e à nova inserção da corporeidade como ponto de partida e de chegada de toda comunicação, podemos dizer que a matéria-prima dos processos comunicacionais não é a informação, mas sim o amor (BAITELLO, 2008, 102).

⁵ O Índice de Rotatividade ou *turnover* é o índice que tenta captar a flutuação (entrada e saída) de funcionários em uma empresa, tendo em vista o impacto potencialmente negativo de uma rotatividade não desejada, dentro dos resultados de um negócio. O cálculo é feito dividindo por dois a soma dos demitidos e dos admitidos de um período e, em seguida, dividindo-se esse total pelo número de colaboradores do último dia desse período (em <http://rehagro.com.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=1276>. Acesso em 15/07/2012).

⁶ Fonte: Relatórios de Planejamento Estratégico NIPRO (Janeiro a Junho de 2012).

No processo desta pesquisa, que ainda não está concluída, observa-se que sem a criação desses vínculos, os seres “leves” em um “ambiente líquido” mantêm uma comunicação ruidosa porque há muita informação, muita mobilidade, muito fluxo e apenas conexões. Diz Baitello: “Mas o que fica no lugar dos vínculos rompidos? Ficam os fantasmas dos vínculos. A eles é que damos o nome de “incomunicação”⁷ (BAITELLO, 2005, 11).

O que este pesquisador tem observado ao longo do trabalho de pesquisa, nas reuniões e no processo de comunicação “face a face” de gestores e demais colaboradores da NIPRO Medical é que nesse ambiente “líquido” a tensão é mais que um ruído e, sim, uma barreira para a comunicação. Sem estarem receptivos ao processo, a Comunicação da Estratégia é apenas uma reunião que deixa, também, de cumprir o seu papel de agregador das lideranças, pois essa união também favorece o ambiente comunicacional. Afinal, “é a cooperação que transforma os esforços diversos e dispersos em esforços produtivos” (BAUMAN, 2000: 189).

A pesquisa continua e um de seus focos é também mostrar que a Comunicação Corporativa pode – e muito – colaborar no processo de gestão das empresas onde estão inseridas. Como José Eugenio Menezes comentou que em seu artigo para o livro “A Festa da Língua” (Memorial, 2011): talvez os comunicadores possam dar conta de conter “a tensão entre possibilidades de diálogos e a redundância dos discursos” existente nos ambientes corporativos destes novos tempos. Para agregar Bauman, podemos completar: destes novos tempos “líquidos”.

⁷ Para Günther Anders, a incomunicabilidade é produzida pelos próprios meios de comunicação que, criando um mesmo mundo para todos, um mundo viciado nos mesmos temas, nas mesmas formas de ver, na mesma sensibilidade, nos torna a todos “congruentes”. Repete-se infinitamente o mesmo, são as “matrizes”, que sistematicamente são postas em circulação através da serialidade e da repetição infinita do mesmo. O monólogo coletivo cria uma situação tal que ninguém tem mais nada a trocar com o outro, pois todos partilham das mesmas emoções, sensações, percepções de mundo, tornando-se, assim, emudecidos (MARCONDES, 2009).

Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Marília. Cresce a rotatividade no emprego. *Jornal da Tarde*, São Paulo, 23/11/2011. Disponível em: <http://blogs.estadao.com.br/jt-seu-bolso/cresce-a-rotatividade-no-emprego>. Acesso: 28/06/2012.

ANDION, Maria Carolina. FAVA, Rubens. Planejamento Estratégico. Coleção Gestão Empresarial. Disponível em <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/3.pdf>. Acesso: 26/07/2012.

BAITELLO Jr., Norval. Corpo e imagem: comunicação, ambientes, vínculos. In: RODRIGUES, David (Org.). **Os Valores e as Atividades Corporais**. São Paulo: Summus, 2008.

_____. Os Meios da Incomunicação. A Outra Face, Demasiadamente Humana, dos Vínculos. In: BAITELLO Jr., N., CONTRERA, M.S., MENEZES, J.E. de O. (org). Os Meios da Incomunicação. São Paulo: Annablume Editora, 2005.

BATEMAN, T. Snell, S. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Atlas, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor Líquido**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

_____. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2000.

_____. **Vida Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. 2005. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n6/10.pdf>. Acesso: 23/05/2012.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

FILHO, Ciro Marcondes (Org.). **Dicionário de Comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.

GOLDMAN, Henrique. **Zygmunt Bauman – Fronteiras do Pensamento**. Entrevista ao programa Café Filosófico, produzido pela CPFL Cultura. Direção: Henrique Goldman. Londres, 2011. 30'26". Disponível em <http://www.youtube.com/watch?v=POZcBNo-D4A>. Acesso: 24/06/2012.

GOMES, Wilson. Esfera Pública Política e Comunicação em Mudança Estrutural da Esfera Pública. In: GOMES, W.; MAIA, R. C. M. **Comunicação e democracia: Problemas & Perspectivas**. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da Comunicação – Ideias, Conceitos e Métodos**. Petrópolis (RJ): Editora Vozes, 2009.

MENEZES, José Eugenio de Oliveira. Comunicação Dialógica e Comunicação Discursiva em Vilém Flusser. In: COSTA, Murilo Jardelino da (org.). **A Festa da Língua**. São Paulo, SP: Memorial, 2011.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.