

CÁSSIA VALE LARA

Batalhas simbólicas e controvérsias terminológicas:
Os discursos de pesquisadores sobre a identidade do campo da Comunicação na área
de Comunicação Organizacional

Dissertação de Mestrado apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Comunicação Social.

Orientador: Prof. Dr. Boanerges B. Lopes Filho

Juiz de Fora
2011

Cássia vale lara

Batalhas simbólicas e controvérsias terminológicas:
Os discursos de pesquisadores sobre a identidade do campo da Comunicação
na área de Comunicação Organizacional

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em Comunicação Social na Faculdade de Comunicação Social da UFJF

Orientador: Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho

Dissertação aprovada
em 25/03/2011 pela banca composta pelos seguintes membros:

Prof. Dr. Boanerges Balbino Lopes Filho (UFJF) – Orientador

Profa. Dra. Christina Ferraz Musse (UFJF)

Prof. Dr. Nicolau José Carvalho Maranini (UERJ)

Conceito obtido _____

Juiz de Fora
Março de 2011

À minha mãe, Coraci,
meu porto seguro.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Boanerges Lopes, por acompanhar esta pesquisa desde a graduação e por me incentivar a levá-la adiante.

Aos professores Dra. Christina Musse e Dr. Nicolau Maranini, por aceitarem integrar a banca de defesa desta dissertação.

Aos professores Dra. Christina Musse e Dr. Paulo Roberto, por prestarem ricas contribuições a este trabalho no exame de qualificação.

Aos dez autores entrevistados, Wilson Bueno, Jorge Duarte, Manuel Carlos Chaparro, Fábio França, Roger Cahen, Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, Margarida Kunsch, Marlene Marchiori e Ivone de Lourdes Oliveira, por me receberem em suas residências ou escritórios e por se entusiasmarem com meu trabalho.

Aos professores e profissionais de Comunicação entrevistados, cujos nomes não são citados por questões metodológicas, mas que deram um tempo na rotina para discutir as terminologias em Comunicação Organizacional.

Aos meus pais, Coraci e Alcides, por me ensinarem que o estudo é o melhor caminho.

Aos meus irmãos, Fabiano e Jonas, por torcerem muito por mim, mesmo que a distância.

Ao Léo, por estar comigo em todos os momentos da minha vida e desta pesquisa.

A Deus, pela minha vida, pela minha família e pela oportunidade de estudar.

Em toda sua espessura e até os mais arcaicos sons que pela primeira vez a arrancaram ao grito, a linguagem conserva sua função representativa: em cada uma de suas articulações, desde os tempos mais remotos, ela sempre “nomeou”. Em si mesma, é tão somente um imenso sussurro de denominações que se sobrepõem, se comprimem, se ocultam e, entretanto, se mantêm para permitir analisar ou compor as mais complexas representações.

(Michel Foucault em As palavras e as coisas, 1999, p. 145)

RESUMO

Verificar a validade da hipótese segundo a qual as terminologias relacionadas à área de Comunicação emergem em meio a lutas simbólicas pelo lugar de fala constitui o pilar central desta pesquisa. Os dez autores de Comunicação Organizacional mais citados pelo portal Google Acadêmico têm suas estruturas discursivas analisadas. O estudo parte de referenciais teóricos nos quais as identidades são concebidas como construções sociais, regidas por disputas de poder, também presentes no ato de classificar. As entrevistas em profundidade realizadas com os pesquisadores são submetidas a Análise de Conteúdo, predominantemente sob a concepção de Bardin, e a Análise Crítica de Discurso, utilizando-se da noção de fórmula, de Krieg-Planque. Por meio de grupos focais, também são analisadas as concepções de professores e profissionais relacionados à área, que trabalham na cidade de Juiz de Fora. Eles discutem em que medida percebem conflitos simbólicos entre os escritores e o quanto a variedade de terminologias pode impactar sua rotina de trabalho

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação; Campo; Comunicação Organizacional; Identidades; Terminologias.

ABSTRACT

The main aim of this research is to verify the hypothesis according to which the terminologies related to Communication appear among symbolic struggles. The top ten writers of Business Communication mentioned by Google Scholar have their discursive structures analysed. This project is based on a theory in which identities are conceived of as social constructions conducted by power struggles, which are also present in the classification. All the interviews carried out in depth with the researchers have been submitted to Content Analysis, as conceived by Bardin and to Critical Discourse Analysis, a technique used by Krieg-Planque. Focus groups have also been used to analyse the conceptions of lecturers and Communication professionals who work in Juiz de Fora. They have discussed to what extent they perceive symbolic struggles among the writers and how much the variety of terminologies can have an impact on their daily routine.

KEYWORDS: Communication; Field; Business Communication; Identities; Terminologies.

ISTA DE TABELAS

- Tabela 1:** Cursos de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil até junho de 2009: Mestrado e Doutorado. 62
- Tabela 2:** Presença ou ausência de elementos discursivos que remetem à origem de tantos nomes, ao reconhecimento de disputas de poder, aos termos adotados e à sistematização dos conceitos. 80

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 CAPÍTULO 1 - A IDENTIDADE NA CONTEMPORANEIDADE: UMA VISÃO DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO E DOS ESTUDOS CULTURAIS	17
2.1 O INTERACIONISMO SIMBÓLICO E A CONTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE....	18
2.2 OS ESTUDOS CULTURAIS E A PRODUÇÃO DAS IDENTIDADES	21
2.2.1 Os Estudos Culturais e a Pós-modernidade	22
2.3 DISPUTAS DE PODER SIMBÓLICO NA CONFIGURAÇÃO IDENTITÁRIA DOS INDIVÍDUOS.....	25
3 CAPÍTULO 2 - A CONSTITUIÇÃO IDENTITÁRIA DO CAMPO.....	29
3.1 O PODER SIMBÓLICO NAS ENTRELINHAS DISCURSIVAS DO CAMPO DA COMUNICAÇÃO	33
4 CAPÍTULO 3 - O ATO DE CLASSIFICAR COMO ATRIBUIÇÃO DE PODER	41
4.1 AS TERMINOLOGIAS COMO PRODUTO DE PODER NA LINGUAGEM.....	43
4.2 AS TERMINOLOGIAS NA BIBLIOGRAFIA SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	49
5 CAPÍTULO 4 - O CAMPO ACADÊMICO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL.....	60
6 CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA.....	69
7 CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS	79
7.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS DOS AUTORES	79

7.2 ANÁLISE CRÍTICA DE DISCURSO DOS AUTORES A PARTIR DA NOÇÃO DE FÓRMULA.....	125
7.3 ANÁLISE DOS GRUPOS FOCAIS DE PROFESSORES E PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO DE JUIZ DE FORA.....	136
8 CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	142
9 CAPÍTULO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	147
10 APÊNDICES	153
APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS AUTORES.....	153
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO WILSON BUENO	155
APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO JORGE DUARTE.....	182
APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO MANUEL CHAPARRO	197
APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO FÁBIO FRANÇA.....	216
APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ROGER CAHEN.....	231
APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO GAUDÊNCIO TORQUATO	236
APÊNDICE H – PAULO NASSAR.....	250
APÊNDICE I – MARGARIDA KUNSCH.....	261
APÊNDICE J - TRANSCRIÇÃO MARLENE MARCHIORI	274
APÊNDICE K – TRANSCRIÇÃO IVONE DE LOURDES OLIVEIRA	291
APÊNDICE L – ROTEIRO PARA GRUPOS FOCAIS.....	305
APÊNDICE M – TRANSCRIÇÃO GRUPO FOCAL PROFESSORES.....	306
APÊNDICE N - TRANSCRIÇÃO GRUPO FOCAL PROFISSIONAIS.....	325

1 INTRODUÇÃO

Nomes, classificações e terminologias são produtos que emergem nos discursos dos sujeitos. O ato de nomear parece carregar consigo marcas de disputas simbólicas, inerentes à construção dos sentidos de identidade e diferença, base deste trabalho. Referências teóricas do Interacionismo Simbólico e dos Estudos Culturais, aqui desenvolvidas, dão conta de que essas construções são muito menos naturais que imateriais. São, na verdade, formas dialógicas e não-essencialistas, que se consolidam em sua relação discursiva com o Outro. Identidade e diferença fundamentam-se na delimitação de fronteiras com o que lhes é externo, o que configura a demarcação de território entre “nós” e “eles”.

A decisão pelo tema das terminologias na Comunicação Organizacional, em uma perspectiva pessoal, surgiu durante a Graduação em Comunicação Social, na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF). Leituras específicas permitiram observar uma certa inconstância do que se dizia sobre o assunto. Autores diferentes pareciam usar vários nomes para se referir a um mesmo objeto. Outras vezes, um mesmo escritor discorria acerca da área com nomenclaturas variadas. Da mesma forma, significados distintos eram atribuídos a uma única designação, suscitando uma aparente desarticulação entre os estudos. O trabalho de conclusão de curso de Graduação bem como a monografia de Especialização em Comunicação Empresarial fundamentaram-se no objetivo de tentar entender as convergências e divergências entre os diversos termos, por meio de pesquisa bibliográfica.

A busca por este entendimento é também objeto desta dissertação, cujo primeiro capítulo aborda as discussões sobre identidade na contemporaneidade. O conceito é apresentado como produto das relações interpessoais cotidianas, sendo a realidade uma construção social. Esta afirmação encontra embasamento nos teóricos do Interacionismo

Simbólico, entre eles Erving Goffman, Peter Berger e Thomas Luckmann. Traça-se a noção de identidade como relacional.

Também os Estudos Culturais contribuem para a construção do sentido identitário aqui desenvolvido. A partir do trabalho de autores como Stuart Hall, Tomaz Tadeu da Silva e Kathryn Woodward, são traçados os constructos de identidade e alteridade. Características múltiplas, plurais e fragmentadas são típicas destas construções, que ocorrem socialmente. O contexto pós-moderno e a globalização trazem mudanças na forma de se relacionar. As instituições deixam de ser referência para os indivíduos, cada vez mais descentralizados. As relações são ainda menos duradouras e mais transitórias.

O processo de configuração identitária como produto das relações em sociedade envolve disputas de poder simbólico. Uma vez que se formam discursivamente, identidade e diferença se dão na interface entre a afirmação e a negação. Está em jogo o que fica dentro e o que fica fora do discurso. Afirmar um conceito implica negar outro, de modo que o que é incluído está simbolicamente privilegiado, em detrimento do que é excluído. Esta relação de poder simbólico, inerente à linguagem, é ressaltada a partir dos trabalhos de Pierre Bourdieu e Van Dijk.

O capítulo dois do presente trabalho remete à configuração identitária do campo da Comunicação. José Luiz Braga e Venício Lima, dentre outros, dissertam sobre a desarticulação entre diferentes núcleos que emergem no campo de pesquisa. Referem-se à área como inter ou transdisciplinar, uma vez que não apenas divide, mas rompe fronteiras com tantas outras disciplinas, em busca de novas possibilidades. Considerando a construção de identidades como um produto de lutas simbólicas, busca-se compreender esses conflitos no campo da Comunicação.

No capítulo três, esta pesquisa se volta para o ato de classificar como atribuição de poder. Através de Michel Foucault e Pierre Bourdieu, trabalha-se a noção de poder que há

por trás do ato de nomear objetos. As terminologias, como visto no trabalho de Maria da Graça Krieger e Maria José Finatto, estão envolvidas em relações hierárquicas. As pesquisadoras mostram que esse fenômeno não se restringe à linguagem especializada ou de elite, mas envolve todo o processo linguístico.

São apresentadas as nomenclaturas encontradas na pesquisa bibliográfica para a Comunicação Organizacional, aqui grafada com maiúscula sempre que se referir à área, ou campo, como um todo. Esta expressão é também a mais utilizada neste texto, ao lado de comunicação nas organizações. Justifica-se esta denominação na observação de que o adjetivo organizacional, bem como o substantivo organizações, remetem à ideia de organismo, orgânico. Tais metáforas, fundamentadas em Linda Putnan e Roberto Panzarani, carregam consigo noções de flexibilidade e adaptabilidade, posturas empresariais consideradas significativas no contexto globalizado.

Em seguida, o capítulo quatro traz uma exposição sobre o campo acadêmico em Comunicação e Relações Públicas no Brasil, através dos Programas de Pós-Graduação existentes. O mapeamento dos programas foi elaborado pela Prof. Margarida Kunsch, que integra a lista de autores entrevistados no decorrer do presente trabalho. A pesquisadora observa o estado da arte da Comunicação, cujas pesquisas científicas passaram de uma abordagem inicial de cunho instrumental a um viés mais teórico, crítico e científico.

O campo de pesquisa parece emergir de tentativas de demarcar fronteiras, excluindo o que é diferente. Isso se manifesta, por exemplo, nas diversas interpretações acerca das designações que remetem à Comunicação Organizacional, com significado aparentemente convergente. Elas parecem despertar como núcleos dispersos, diferentes e multifacetados, ocultando um sentido quase similar. Interessa-nos perceber de que maneira a pluralização de núcleos pode fazer sentido e dar sentido ao campo.

Não se está a discutir os embates profissionais entre Jornalistas e Relações Públicas. Estes podem culminar na desarticulação teórica do campo, mas uma análise restrita a esta abordagem deixaria sem respostas perguntas como: quais seriam os outros fatores? Pretende-se conhecer o(s) motivo(s) de uma variedade considerável de designações. Optou-se, portanto, pela análise da demarcação de territórios entre a diversidade discursiva de nomenclaturas, para, então, tentar vislumbrar as concepções de identidade para a Comunicação Organizacional.

Para tanto, é preciso começar por quem tem voz no campo, os principais autores. Para tentar evidenciar como os pesquisadores da área traçam o discurso identitário do campo, realçando as inúmeras nomenclaturas relacionadas à Comunicação Organizacional, o trabalho tem como recorte empírico os dez nomes mais citados no Google Acadêmico. O portal reúne todos os estudos relacionados ao tema, que foram publicados em anais de congressos, revistas e periódicos eletrônicos. O conjunto metodológico utilizado nesta etapa envolve a Entrevista em Profundidade Semi-estruturada, que permite ao entrevistado desenvolver seu raciocínio com liberdade. Em seguida, todo o material é transcrito e passa por procedimentos como Análise de Conteúdo e Análise Crítica de Discurso, a partir da noção de fórmula, de Krieg-Planque.

Dentre os dez escritores apontados, e em ordem de realização das entrevistas, estão: Wilson Bueno, Jorge Duarte, Manuel Carlos Chaparro, Fábio França, Roger Cahen, Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, Margarida Kunsch, Marlene Marchiori e Ivone de Lourdes Oliveira. As entrevistas aconteceram em locais escolhidos pelos entrevistados, como hotéis, restaurantes, escritórios e residências. Apenas o encontro com Marchiori não pôde ser presencial, já que a mesma não pôde comparecer no dia e horário marcados, em Caxias do Sul (RS). Diante desta impossibilidade, o procedimento foi feito via Skype, o que não

comprometeu a qualidade do depoimento, que, como os demais, está transcrito e gravado, com autorização dos entrevistados. O capítulo seis traz a análise das entrevistas.

A etapa posterior tem como recorte os discursos dos professores e profissionais que atuam na área de Comunicação Organizacional em Juiz de Fora. A opção pelos professores tem razão no fato de atuarem no campo de pesquisa, envolvidos com a formação profissional. A escolha por Juiz de Fora é devido à existência de Instituições de Ensino Superior na cidade, considerada universitária. E o recorte dos profissionais envolvia, a princípio, os membros de um grupo de discussão, hoje extinto na cidade. No entanto, devido a contratempos, três destes não puderam participar das discussões. Apenas uma pessoa esteve disponível. Por isso, além desta, foram convidados outros profissionais, de perfil semelhante, a fim de se igualar ao número de professores entrevistados. A metodologia usada nesta análise é o Grupo Focal.

O capítulo sete traça as considerações finais desta pesquisa, feita com recursos próprios. É de suma importância reafirmar nesta introdução nosso agradecimento a todos os participantes, que se mostraram interessados e dispostos a colaborar. As conversas com os autores foram, certamente, momentos ricos de trocas e aprendizado. A atenção dedicada a este trabalho bem como o incentivo e o interesse em conhecer as considerações finais nos deixam imensamente agradecidos. Da mesma forma, os professores e profissionais, que deixaram a rotina para discutir as terminologias e partilhar experiências, têm nosso sincero agradecimento.

Este estudo se justifica por buscar compreender as vozes que falam no campo, tentando averiguar sua construção identitária. Seu principal objetivo é observar como se configura uma discursividade para o campo de pesquisa em Comunicação Organizacional pelos autores da área. Além disso, pretende-se verificar de que maneira esse discurso é percebido por professores e profissionais que atuam nesse campo. Pode, por fim, ser um

instrumento útil para estudantes, pesquisadores e profissionais, interessados no estudo das identidades como formações discursivas.

2 CAPÍTULO 1 - A IDENTIDADE NA CONTEMPORANEIDADE: UMA VISÃO DO INTERACIONISMO SIMBÓLICO E DOS ESTUDOS CULTURAIS

*“O mundo todo não constitui evidentemente um palco, mas não é fácil especificar os aspectos em que não é.”
(Goffman, 2008. p. 71)*

Derivada da raiz latina *idem*, que implica igualdade e continuidade, a palavra identidade está relacionada à ascensão do individualismo. Segundo o Dicionário do Pensamento Social do Século XX (1996, p. 370), a tradição sociológica da teoria da identidade está ligada ao Interacionismo Simbólico e à definição do “Eu Mesmo” como o conjunto de atitudes organizadas dos outros que a pessoa assume ela mesma. Peter Berger e Thomas Luckmann, integrantes desta corrente teórica, explicam que a identidade é “socialmente outorgada, socialmente sustentada e socialmente transformada” (BERGER; LUCKMANN, 2007).

Assim, as identidades são construídas na interação social, de forma que os significados atribuídos pelos indivíduos a eles mesmos dependem menos de matizes genéticas e mais das relações sociais que possuem. No Interacionismo Simbólico, a variável fundamental para explicar o fenômeno da identidade é a cultura, que decorre das relações sociais subjetivas. Os consensos construídos nas interações definem a maneira de olhar o mundo, de modo que as pessoas consideram verdade aquilo que conhecem socialmente.

2.1 O INTERACIONISMO SIMBÓLICO E A CONTRUÇÃO SOCIAL DA REALIDADE

Os teóricos chamam de “sociologia do conhecimento” a análise da construção social da realidade, que culmina na (re)criação de identidades sociais. Por exemplo, o conhecimento de um criminoso é diferente do conhecimento de um criminalista. Desta forma, o interesse sociológico nas questões da realidade e do conhecimento justifica-se pelo fato de sua relatividade social. O mundo passa a ser lido de acordo com os códigos sociais e os mecanismos de interação se dão com a linguagem. Por isso, para Berger e Luckmann (2007), identidades não são dadas, são construídas no solo das relações sociais.

A vida cotidiana não apenas é tomada como uma realidade certa pelos membros ordinários da sociedade, mas é um mundo que se origina no pensamento e na ação dos homens comuns. Ele não é pensado porque existe, mas existe porque é pensado socialmente. Esse mundo vivido é afirmado como real pelos indivíduos, de maneira que “a realidade da vida cotidiana é admitida como sendo a realidade.” (BERGER; LUCKMANN, 2007. p. 40) Este conceito é socialmente construído, da mesma forma que as identidades são produzidas por meio da representação social.

Nas interações, a linguagem confere significações e dá contornos às identidades. Para os autores, a forma em que a humanização se molda é determinada pelas formações sócio-culturais, sendo relativa a suas variações. Embora seja possível dizer que o homem tem uma natureza, é mais significativo dizer que o homem constrói sua própria natureza ou que ele se produz a si mesmo. Esta autoprodução é sempre um empreendimento social, ou seja, ocorre nas e por meio das interações em sociedade. “Assim como é impossível que o homem se desenvolva como homem no isolamento, é impossível que ele, isolado, produza um ambiente humano.” (BERGER; LUCKMANN, 2007. p. 75)

A ordem e a realidade social existem como produto da ação humana. No entanto, os autores explicam que, por vezes, os indivíduos entendem o mundo a sua volta a partir da objetividade e do materialismo. Chamam de reificação esta tendência que as pessoas têm de achar que os acontecimentos cotidianos se dão independentemente de qualquer ação humana.

A reificação é a apreensão dos fenômenos humanos como se fossem coisas, isto é, em termos não humanos ou possivelmente super-humanos. Outra maneira de dizer a mesma coisa é que a reificação é a apreensão dos produtos da atividade humana *como se* fossem algo diferente dos produtos humanos, como se fossem fatos da natureza, resultados de leis cósmicas ou manifestações da vontade divina. (BERGER; LUCKMANN, 2007. p. 122).

Assim como não são naturais os produtos da ação dos indivíduos, tampouco são materiais as representações e as identidades sociais. Uma leitura objetiva do cotidiano, para os autores, acaba por ignorar o fato de ser a realidade uma construção humana. Os fenômenos identitários, por vezes entendidos de forma reificada, são, na verdade, produzidos no dia a dia das relações sociais. Esta característica não-essencialista, típica da identidade, reforça sua estreita ligação com a linguagem. Conforme Silva (2005), identidade e diferença são resultado de atos de criação lingüística, são produtos compartilhados social e culturalmente.

Outra referência do Interacionismo Simbólico, Erving Goffman (2008) diz que as pessoas são um conjunto de discursos que constroem ao longo da vida. Também assume a postura de que, a partir de uma perspectiva sociológica, é possível estudar a vida social. Ele usa a metáfora do teatro para representar as relações entre indivíduos e sua organização em estabelecimentos sociais. Através da dramatização, mostra como as pessoas procedem cotidianamente e a maneira como observam umas às outras para fazer a representação de si mesmas no “cenário” que as envolve.

Quando um indivíduo se apresenta diante de outros, suas ações influenciarão a definição do que se vai mostrar. Ele procura, assim, controlar as impressões alheias sobre a

situação, porque está representando um papel. “Fachada” é o nome que Goffman (2008) dá ao esforço do indivíduo para definir o contexto representado aos observadores, que estão na “plateia”. Esta última possibilita aos espectadores perceber o desempenho de quem se põe em público, permitindo que lhe seja traçado um perfil. Nesta relação, alguns aspectos são acentuados, outros, suprimidos.

Os fatos realçados aparecem na “região de fachada”, os suprimidos estão na “região de fundo” ou “dos bastidores”. A “plateia” não tem acesso a este espaço, onde se concentram traços ocultos da representação, aqueles que não se mostram claramente na performance do ator. Não são vistos pelo público, porque não fazem parte da encenação. Entretanto, o que é escondido é parte da representação, porque é necessário para que ela aconteça de determinada maneira. O que é excluído da plateia determina o que é incluído, e vice versa.

É por meio da interação e das representações que as pessoas se conhecem e se deixam conhecer. É através da linguagem que as representações e as identidades ganham sentido nas relações sociais. Pode-se dizer, portanto, que um indivíduo tem tantas individualidades sociais diferentes quantos são os grupos distintos cuja opinião lhe interessa.

Não nos mostramos a nossos filhos da mesma forma que aos companheiros de clube, aos clientes como aos nossos empregados, aos nossos próprios chefes e patrões, como aos amigos íntimos. (JAMES apud Goffman, 2008. p. 52).

Segundo Berger e Luckmann (2007, p. 103), ao desempenhar papéis, no trabalho, na família ou com os amigos, o indivíduo participa de um mundo social. E ao interiorizar esses papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele. Esta análise de papéis tem importância para a sociologia do conhecimento, à medida que revela as mediações entre os universos macroscópicos de significação, objetivados por uma sociedade, e os modos como esses universos são subjetivamente reais para os indivíduos. Assumindo diferentes posturas

em contextos e relacionamentos variados, os traços identitários se fragmentam e se pluralizam.

A visão das identidades como produtos relacionais e não essencialistas, observada entre os pensadores do Interacionismo Simbólico, encontra respaldo na teoria dos Estudos Culturais. A Inglaterra foi o lugar de surgimento das primeiras discussões, em meados dos anos 50, acerca da construção das identidades a partir da dimensão da cultura. As transformações históricas passam a ser pensadas no âmbito cultural, uma vez que as práticas culturais se mostram entrelaçadas. A cultura é compreendida como a soma do inter-relacionamento de todas as práticas e padrões sociais vividos. As identidades são configuradas nessa rede de articulações pluralistas.

2.2 OS ESTUDOS CULTURAIS E A PRODUÇÃO DAS IDENTIDADES

O ponto de interseção entre o Interacionismo Simbólico e os Estudos Culturais, quanto aos estudos de identidade, perpassa as dimensões da cultura e da linguagem. Na visão de Berger e Luckmann (2007, p. 128), a identidade é um elemento chave da realidade subjetiva e, por isso, acha-se em relação dialética com a sociedade. Ela pode ser mantida, modificada ou mesmo remodelada pelas relações sociais. Esse fenômeno deriva da relação entre o indivíduo e a sociedade. “Qualquer teorização sobre a identidade [...] tem de fazer-se no quadro das interpretações teóricas em que são localizadas.” Nesta dialética, o homem produz a linguagem ao passo que se produz a si mesmo.

Assim, também, os Estudos Culturais tomam a realidade não como um produto acabado, mas como algo construído, em que o processo precisa ser considerado. Referindo-se ao contexto da “modernidade tardia”, expressão cunhada pelo autor para a pós-modernidade, Stuart Hall (2006) aponta uma crise de identidades. Esse fenômeno é decorrente de mudanças

oriundas da globalização, levando os indivíduos a assumirem identidades plurais, fragmentadas e descentradas. O sujeito pós-moderno não possui um centro de referência e pertencimento que configure uma identidade estável. Ao contrário, tem características dissonantes, deslocadas e contraditórias, refletindo a multiplicidade dos sistemas de significação e representação cultural.

Isso parece indicar que, conforme os teóricos do Interacionismo Simbólico, os Estudos Culturais atribuem às identidades conotações não-essencialistas, instáveis e relacionais. Hall define assim o sujeito pós-moderno, aquele cuja identidade se marca pela fluidez e fragmentação. Esse sujeito procede das noções de sujeito do Iluminismo e de sujeito sociológico. A primeira concepção, a do Iluminismo, remete ao indivíduo centrado e unificado, com uma visão individualista. A segunda, o sujeito sociológico, ressalta que as identidades são construídas nas relações sociais, uma concepção interativa. Só que as transformações nas estruturas sociais a que Hall (2006) se refere fragmentam as identidades do indivíduo, transformando-o em sujeito pós-moderno, capaz de assumir inúmeras identificações flutuantes. A globalização dissolve as relações sociais e faz com que as sociedades modernas sejam marcadas pela descontinuidade e ausência de centro. As identidades pós-modernas são claramente influenciadas por este processo.

2.2.1 Os Estudos Culturais e a Pós-modernidade

Os Estudos Culturais tratam das identidades a partir de sua heterogeneidade. O sujeito pós-moderno, proposto por Hall (2006), revela características de dissonância e dispersão, típicas do novo contexto globalizado. A “crise de identidades” a que o autor se refere desloca as estruturas centrais das sociedades, abalando os quadros de referência que

davam aos indivíduos uma ancoragem estável no mundo social. Este colapso das identidades é o resultado de transformações estruturais nas sociedades, observadas no final do século XX.

Fragmentam-se as paisagens culturais que no passado forneciam localizações aos indivíduos, quais sejam: classe, gênero, sexualidade, etnia, raça, nacionalidade. As instituições, como a família ou a escola, deixam de ser referências centrais na vida das pessoas. Essas transformações também abalam as identidades pessoais, ou seja, a ideia que temos de nós próprios como sujeitos integrados. Hall (2006) atribui um sentido de descentramento ou deslocamento do sujeito a essa perda do sentido de si. Não se fala mais em centro, em referenciais estáveis e sólidos, o que configura uma crise de identidades.

A concepção de sujeito do Iluminismo, aquele idêntico a si mesmo, cujo centro consiste em um núcleo interior, e do sujeito Sociológico, aquele cujo núcleo não é autônomo, mas formado nas relações com outras pessoas, não cabem mais neste contexto descentrado. Ambos são marcados pela centralidade. Isto fica claro no sujeito do Iluminismo, mas deve ser realçado também na noção de sujeito Sociológico. Para Hall (2006, p. 11), este ainda tem um núcleo ou essência interior que é o “eu real”, formado e modificado num diálogo contínuo com os mundos culturais exteriores.

Argumenta-se, entretanto, que são exatamente essas coisas que agora estão ‘mudando’. O sujeito, previamente vivido como tendo uma identidade unificada e estável, está se tornando fragmentado; composto não de uma única, mas de várias identidades, algumas vezes contraditórias ou não-resolvidas. [...] O próprio processo de identificação, através do qual nos projetamos em nossas identidades culturais, tornou-se mais provisório, variável e problemático. (HALL, 2006, p. 12).

O sujeito Pós-Moderno é aquele constituído na supressão das fronteiras espaciais e temporais, interconectado com essas novas combinações. A pós-modernidade torna possível o trânsito por campos heterogêneos, em conflito, delineando rupturas nas configurações identitárias. Não se pode falar em centro quando se tem sujeitos descentrados e fragmentados,

mutantes e mutáveis. Os sujeitos pós-modernos são um efeito das transformações do cenário de pós-modernidade que os envolve.

Bhabha (2001, p. 19) acrescenta que tal cenário, o presente, parece não ter nome próprio além do prefixo “pós”. Caracteriza-se por um momento de trânsito e de cruzamento entre espaço e tempo, em que se produzem figuras complexas de identidade e diferença, passado e presente, inclusão e exclusão. É fundamental, segundo ele, ir além das narrativas de subjetividade e focalizar os processos produzidos na articulação de desencontros culturais. Esses “entre-lugares” favorecem a criação de estratégias de subjetivação que dão início a novos signos de identidade. Para o autor, no estudo das identidades, há de se notar a importância atribuída às diferenças. É nessa relação com o Outro, com o diferente, que elas, as identidades, se deixam perceber.

A questão da identificação nunca é a afirmação de uma identidade pré-dada, nunca uma profecia *autocumpridora* – é sempre a produção de uma imagem de identidade e a transformação do sujeito ao assumir aquela imagem. A demanda da indefinição – isto é, ser *para* um Outro – implica a representação do sujeito na ordem diferenciadora da alteridade. (BHABA, 2001. P. 76).

O sujeito transforma-se em múltiplas identidades, em situações adversas, para definir uma impressão a quem o observa da “plateia”. Esta impressão está sempre relacionada àquilo que não é representado, ao que é excluído. Isto porque a alteridade, a negação, ajuda a delimitar os contornos identitários da representação. No contexto da pós-modernidade, as identidades culturais devem ser pensadas na tensão entre o “ser” e o “vir a ser”. O autor ressalta que não se pode lidar com a história ou com a realidade como um objeto único, verdadeiro, central. O que existe são verdades plurais, socialmente partilhadas e modeladas. Admitindo que as identidades representadas não são essências, mas discursos construídos no âmbito da cultura, a linguagem tem papel crucial nessa relação.

A linguagem confere significação às representações, uma vez que a identidade é marcada pela diferença. Por exemplo: se digo que sou brasileira, excluo a possibilidade de ser argentina, chinesa, francesa. Da mesma forma, os argentinos, chineses e franceses são considerados não-brasileiros. A afirmação é parte de uma cadeia de negações de identidade, de diferenças. Para Silva (2005), a constatação da diferença, portanto, só faz sentido em sua relação com a identidade. Ambas são mutuamente determinadas. Assim como na dramatização de Goffman na análise das representações, o que é excluído na região de “fundos” ou “bastidores” é parte do que é incluído na “fachada” do espetáculo.

Além de interdependentes, identidade e diferença são resultado da criação linguística, ou seja, são produzidas pela linguagem, são criações culturais e sociais. A linguagem, no entanto, é caracterizada pela indeterminação e pela instabilidade, que também influenciam a produção de identidade e diferença. Uma vez definidos pela linguagem, os dois conceitos carregam marcas de indeterminação e instabilidade.

2.3 DISPUTAS DE PODER SIMBÓLICO NA CONFIGURAÇÃO IDENTITÁRIA DOS INDIVÍDUOS

Identidade e diferença, vistas sob o viés da produção simbólica e discursiva, são consideradas relações sociais. Sua definição, para Silva (2005. p. 81), está sujeita a vetores de força, relações de poder. O que é incluído no discurso identitário está em posição privilegiada em detrimento do que é excluído ou negado. Essas construções não são simplesmente definidas, são impostas. Não convivem harmoniosamente, são disputadas em um campo de hierarquias.

Na disputa pela identidade está envolvida uma disputa da sociedade. A afirmação da identidade e a enunciação da diferença traduzem o desejo dos diferentes grupos sociais, assimetricamente situados, de garantir o acesso privilegiado aos bens sociais. A identidade e a diferença estão, pois, em estreita conexão com relações de poder. O poder de definir a identidade e de marcar a diferença não pode ser separado das relações mais amplas de poder. A identidade e a diferença não são, nunca, inocentes. (SILVA, 2005. p. 81).

Para o autor, a afirmação da identidade quer dizer a demarcação de fronteiras entre “nós” e “eles”, entre o que é “incluído” e o que é “excluído”. Os termos se traduzem, assim, a partir de noções de pertencimento, sobre quem pertence e quem não pertence. Essa demarcação de fronteiras através da distinção afirma e reafirma, constantemente, as relações de poder implícitas nessa relação.

A divisão do mundo social entre “nós” e “eles” indica um processo de classificação que organiza a vida em sociedade. Uma importante forma de classificação, para Silva (2005), é a de oposições binárias, processo no qual um termo é sempre beneficiado em relação a outro. “Questionar a identidade e a diferença como relações de poder significa problematizar os binarismos em torno dos quais elas se organizam.” (SILVA, 2005. p. 83) Assim, o que é excluído é parte da definição do que é incluído. E este processo, por si só, indica um desequilíbrio de poder entre as partes.

As classificações são elaboradas a partir do ponto de vista da identidade. Neste caso, dividir e classificar significa hierarquizar. O autor assinala que deter o privilégio de classificar significa deter o privilégio de atribuir diferentes valores aos grupos assim classificados. Os que merecem maior atenção são destacados em relação aos demais por atributos simbólicos, que os tornam mais importantes, poderosos.

Para Woodward (2005), ao falar da relação identidade-alteridade, é preciso ter em mente que a identidade é relacional, e a diferença, estabelecida na marcação simbólica perante outras identidades. Questões como a que alude à possibilidade de uma crise de identidades, atribuindo-lhes características de fluidez e fragmentação, constituem a tensão entre

essencialismo e não-essencialismo. E este trabalho, partindo das concepções dos Estudos Culturais, acredita que o sujeito pós-moderno assume identidades cada vez mais plurais e fragmentadas, portanto, não-essencialistas. Essas novas possibilidades de identificações são, conforme Hall (2006), um reflexo da multiplicidade dos sistemas de significação cultural.

Identidade e diferença estão, assim, estreitamente ligadas a sistemas de representação, uma vez que seu significado é socialmente atribuído. Silva (2005) explica que tal procedimento é uma forma de atribuição de sentido, um sistema linguístico e cultural: arbitrário. “Quem tem o poder de representar tem o poder de definir e determinar a identidade. É por isso que a representação ocupa um lugar tão central na teorização contemporânea sobre identidade.” (SILVA, 2005. p. 91)

Questionar identidade e diferença implica questionar os sistemas de representação que lhes dão suporte. Para tanto, é preciso pensar o sujeito em sua nova posição, deslocada, descentrada, plural. Isso pode ser possível se se considerar as práticas discursivas, analisa Hall (2006). Ele apresenta um conceito de identidade estratégico e posicional, uma concepção que não tem como referência um “eu” que permanece o mesmo. As identidades não são conceitos unificados. Na “modernidade tardia”, apresentam-se fragmentadas e fraturadas, não singulares, mas multiplamente construídas em discursos.

As identidades, destaca Hall (2006. p. 109), não pretendem responder a questões como “quem somos e de onde viemos?”, e sim a questões do tipo “quem nós podemos nos tornar?, como temos sido representados?” É por serem construídas dentro do discurso que devem ser compreendidas no interior das práticas discursivas. Uma vez que as identidades emergem do interior do jogo de poder, elas são produto da marcação de diferença, de exclusão.

É imprescindível, portanto, para o autor, pensar o sujeito com as formações discursivas como uma articulação. Na visão de Woodward (2005. p. 18), os discursos e os

sistemas de representação constroem os lugares a partir dos quais os indivíduos podem se posicionar e a partir dos quais podem falar. Através do discurso e da tomada de posição que nele assumem, os sujeitos (re)configuram suas identidades. Tal processo acontece socialmente, em discursos que se atravessam por meio da linguagem compartilhada.

Interessa-nos perceber o poder que está por trás das representações identitárias do campo de estudo da Comunicação, mais especificamente na área de Comunicação Organizacional. Se os discursos que determinam o que faz parte e o que não faz parte da representação estão tomados por noções de força, este trabalho quer identificar as disputas simbólicas que constituem esta teoria. Que relações de poder são apresentadas na “fachada” do campo? E que outras relações são camufladas a fim de que a “plateia” não as note? Como os teóricos representam o campo? E como legitimam sua fala para teorizar este campo? Respostas a essas questões supõem-se complexas, como também o são os processos identitários de sujeitos com múltiplas identidades.

3 CAPÍTULO 2 - A CONSTITUIÇÃO IDENTITÁRIA DO CAMPO

*“O que faz o poder das palavras é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é de competência das palavras”
(BOURDIEU, 2007. p. 15)*

Um estado de indefinição teórica de um campo de estudo ainda por se consolidar parece preocupar alguns dos pesquisadores em Comunicação Social no Brasil. É o caso de Venício Lima (2001), para quem o campo se apresenta como um universo teórico desarticulado e conflituoso, disperso e plural, condições que podem levar estudantes e pesquisadores a “experiências de perplexidade”. Esta mesma preocupação já se manifestava em 1983, quando escreveu que a necessidade de articulação teórica do campo é um poderoso elemento a indicar uma “crise de identidade” (LIMA, 1983. p. 21).

Dentre os fatores que contribuem para tal indefinição, segundo ele, estão os avanços tecnológicos a sugerir uma “nova mídia”, interativa; a institucionalização dos cursos de graduação no Brasil, pautada no modelo norte-americano; e o desenvolvimento do trabalho de pesquisadores que se interessam por áreas distintas daquela em que são habilitados profissionalmente.

No entanto, Lima (2001) argumenta que, antes de se voltar para esse estado de indefinição do campo, é preciso lembrar o significado de “comunicação”, que abre um leque para possibilidades diversas. Etimologicamente, a palavra tem origem no substantivo latino *communicationem*, que significa a ação de tornar comum. Sua raiz é o adjetivo *communis*, comum, que significa pertencente a todos ou a muitos. E o verbo é *comunicare*, comunicar, que significa tornar comum, fazer saber.

Com essa origem, a palavra comunicação carrega até hoje uma ambiguidade não resolvida na ação implícita de seu significado original. Essa ambiguidade é representada, em seus extremos, por *transmitir*, que é um processo unidirecional, e *compartilhar*, que é um processo comum ou participativo. Assim, a 'ação de tornar comum a muitos' pode ser resultado tanto de uma transmissão como de um compartilhamento, que são pólos opostos de uma ação de comunicar. (LIMA, 2001. p. 24).

Para esta segunda possibilidade, o educador Paulo Freire (1983) traz a noção da comunicação dialógica. É uma maneira de ativar a participação dos sujeitos no processo comunicacional, no caso específico do meio educacional. Segundo ele, a existência, porque humana, não pode ser muda, silenciosa, nem tampouco pode nutrir-se de falsas palavras, mas de palavras verdadeiras, com que os homens transformam o mundo. Existir, humanamente, é pronunciar o mundo, é modificá-lo. (FREIRE, 1983. p.78)

Será possível conceber os contornos de um campo que traz a possibilidade de significados múltiplos na palavra que lhe dá origem, a comunicação (transmissão *versus* comunhão)? Conforme Mattelart e Mattelart (1999), a noção de comunicação recobre uma multiplicidade de sentidos. Se isso vem sendo assim há muito, a proliferação das tecnologias e a profissionalização das práticas acrescentaram novas vozes a essa polifonia.

Em um estudo sobre Comunicação e Pesquisa, Lucia Santaella (2001) aborda as confluências entre Semiótica, Linguística e Comunicação. São tantas as sobreposições e interseções que os limites entre elas se tornam tão difusos, a ponto de reclamarem por um estudo à parte. Todas as misturas entre tradições diversas e muitas vezes antagônicas, assim como seu aparecimento em ciências vizinhas, foram fazendo da Comunicação um campo híbrido e pouco nítido nos seus limites internos e fronteiras. (SANTAELLA, 2001. p. 73) Esta falta de nitidez, completa, vem aumentando nos últimos anos.

José Luiz Braga analisa as fronteiras difusas da Comunicação, no artigo “Disciplina ou campo? Os desafios da consolidação dos estudos em Comunicação”. Também

para ele a dispersão de pesquisas e teorias parece estimular a percepção de um território frouxamente articulado; e dependente de aportes das demais Ciências Humanas e Sociais (CHS). Tal “consolidação encontra dificuldades particulares quando as próprias disciplinas longamente constituídas se lançam a uma multiplicidade de trocas interdisciplinares e de experimentações metodológicas.” (BRAGA, 2010. p. 1)

Braga (2010) explica que no mundo contemporâneo são ampliadas as possibilidades de encontro de diferentes disciplinas na abordagem e na investigação de objetos complexos. A pesquisa interdisciplinar, no conjunto das CHS, permite colaborações entre visadas diferentes, apanhando aspectos de situações complexas que cada disciplina, isolada, não apanharia. É o caso, por exemplo, das convergências apontadas por Santaella (2001) entre Linguística, Semiótica e Comunicação. Esta relação é produtiva e contribui para o desenvolvimento de cada uma delas, chegando a sugerir um estudo específico.

Maria Schuler (2009) chama de transdisciplinar esta abordagem que busca estabelecer uma ponte entre as disciplinas, algo que vise a um terreno comum, de diálogo e troca de informações. Segundo ela, isso é imprescindível na era da complexidade, quando o conhecimento não é mais visto como restrito, holístico, um todo indivisível. Ao contrário, as cerca de oito mil disciplinas existentes no campo acadêmico dividem fronteiras em muitos aspectos. A Comunicação, em sua dimensão emocional e afetiva, por exemplo, traz subsídios da Psicologia, ao passo que na dimensão física e material divide territórios com a Engenharia de Telecomunicações e com a Administração. O termo transdisciplinaridade, para a autora, significa tudo que está entre as, ao longo e além das disciplinas.

Braga faz uma ressalva em relação à interdisciplinaridade observada nos estudos de Comunicação e àquela ocorrente entre as CHS. Segundo ele, as disciplinas de CHS constituídas se envolvem, sem perder sua identidade, com outras disciplinas, trazendo sua contribuição para os conhecimentos compartilhados. A Comunicação, por seu lado, em vez de

trazer contribuições, seria tomada como o próprio âmbito compartilhado entre as outras disciplinas. “Pareceria caber, aí, com mais pertinência, uma forma apassivada: um âmbito ‘interdisciplinarizado’. É uma diferença significativa.” (BRAGA, 2010)

O argumento interdisciplinar, em tese, implicaria uma busca de aproximação e diálogo entre os diferentes aportes. No entanto, para ele, a produtividade interdisciplinar prevê a sinergia entre visões especializadas, sua articulação e tensão mútua. “Uma verdadeira interdisciplinaridade seria um processo construtor e não dispersor.” (BRAGA, 2010. p. 5) Não se está a propor uma teoria geral do campo, caracterizado por Braga de tentacular e disperso. Mais que oferecer respostas na forma de teoria, trata-se de propor programas de ação no âmbito dos estudos em Comunicação, com o objetivo de gerar questionamentos e hipóteses. É desta maneira, acredita, que se promove o desenvolvimento e a própria consolidação dos estudos em Comunicação.

Assim, um programa de ação voltado para a consolidação do campo de estudos teria como meta construir posições que tenham uma potencialidade de ‘oferta especializada’. No estado atual do campo, o programa de trabalho atenderia a três requisitos:

- seria baseado em um trabalho crítico sobre o *status quo* da área – procurando observar o que está já oferece e o que se apresenta como desafio a ser enfrentado ou como limites e contradições a serem superados;
- em vez de teorias, buscaria hipóteses heurísticas, inicialmente testadas pelos próprios propositores, em busca de suas condições de abrangência e de validade – levando assim a aperfeiçoamentos;
- finalmente, seria voltado para estimular ‘frentes de trabalho’ para a convergência de aportes coletivos, objeções corretoras, uma agonística em torno de alguns eixos comuns. O que se espera, nessa perspectiva, é que, dado algum eixo de trabalho, o próprio *desacordo elaborado* sobre este deve gerar avanços. (BRAGA, 2010. p. 10).

O desenvolvimento de hipóteses heurísticas, e não explicativas, estaria, segundo Braga, na viabilização de novas perguntas, mais avançadas e melhor direcionadas. Mais que demarcar fronteiras, os estudos em Comunicação devem se encontrar em sua dispersão. Propor o diálogo no enfrentamento, a identidade na diferença, mas uma diferença que não se

exclui. Este se apresenta como um grande desafio para os estudos em Comunicação. Primeiro, porque o embate teórico entre as vozes dispersas no campo não pode ignorar os artifícios usados por elas para legitimar seus discursos. Depois, porque este âmbito, como as demais disciplinas, está repleto de interpretações que convergem e divergem entre si, com diferentes posições e hierarquias entre sujeitos que aí detêm o poder de fala. É nessa relação discursiva que se configura a identidade do campo.

Segundo Schuler (2009), os “separatismos” gerados na academia entre as diferentes perspectivas do estudo em Comunicação não fazem avançar o conhecimento. É quando determinada perspectiva deixa de ser suficiente para explicar o contexto e sugere novas transformações que o conhecimento avança. Inter ou transdisciplinaridade pressupõe o diálogo e o enfrentamento das diversas interpretações a favor de um objetivo comum, o desenvolvimento e a articulação do campo da Comunicação.

Conscientes, hoje, da multidimensionalidade das questões comunicativas, não podemos mais, como educadores, pesquisadores e estudiosos, permanecer obstinadamente enclausurados em uma visão parcial, reducionista e preconceituosa da comunicação. Talvez nossa maior missão, como criadores de uma nova realidade social, nesse momento, seja a de assumir, sustentar e reverberar uma nova atitude, diante do estudo dessa questão tão fundamental para todas as espécies de atividade humana, dentro das organizações e nas sociedades (SCHULER, 2009. p. 191).

3.1 O PODER SIMBÓLICO NAS ENTRELINHAS DISCURSIVAS DO CAMPO DA COMUNICAÇÃO

Para ilustrar a ideia de campo em conflito, Lima (2001) faz referência à definição de campo de Pierre Bourdieu, sociólogo francês que centralizou sua observação nas formas de dominação legitimadas por mecanismos de reprodução social. O pesquisador Jairo Ferreira (2002) estuda a noção de campo a partir da sociologia crítica de Bourdieu, em que o conceito aparece como um espaço simbólico, no qual a luta dos agentes (indivíduos) determina

representações. É o poder simbólico, onde se estabelece uma classificação dos signos, do que é adequado, do que pertence ou não a um código de valores. O campo refere-se à sociedade e à relação de forças em disputa que nela existe. Os agentes concorrentes lutam por aquilo que consideram importante, na intenção de monopolizar os demais.

A partir desta definição, Lima (2001) relata o campo de estudo da Comunicação como um espaço de conflito entre as “autoridades” científicas. Quem tem o poder de fala, portanto, tem autoridade, o que indica disputa de poder simbólico entre os pesquisadores. Parece ser esta a relação que permeia a diversidade de nomes existentes para classificar a Comunicação Organizacional. Termos como comunicação corporativa, empresarial, institucional, estratégica, administrativa, integrada, pública, mercadológica, gerencial, cultural etc parecem ser aplicados com sentido convergente.

A crítica de Lima (2001) ao campo da Comunicação como cenário de conflito entre “autoridades” científicas encontra respaldo nos escritos de Bhabha (2001). Este aponta que “existe uma pressuposição prejudicial e autodestrutiva de que a teoria é a linguagem de elite dos que são privilegiados social e culturalmente.” (BHABHA, 2001. p. 43) E, por estarem em posições “privilegiadas”, pesquisadores e estudiosos do campo ganham legitimidade e força em seu discurso, chegando a competir entre si. À frente de uma visão crítica, em seu texto, Bhabha questiona se é preciso sempre polarizar para polemizar.

Tome-se como exemplo a superioridade do cinema ocidental, exemplo apresentado por Bourdieu para traçar aspectos do poder simbólico. Considerado o fórum da cultura, o fenômeno tem uma influência desproporcional em relação ao restante do mundo. O fato de ser o Ocidente lugar de exibição e discussão pública, julgamento e mercado, é a própria exploração do capital simbólico. De acordo com Bourdieu (2007, p. 10), esse efeito ideológico é produto da cultura dominante, de modo que a cultura que une é também a cultura

que separa. Isto compele todas as demais (sub)culturas a se definirem pela sua distância em relação àquela dominante.

Buscar as funções de uma cultura comprometida e identificar o lugar de onde fala a teoria dominante são as propostas de Bhabha (2001). Isto porque o conceito de diferença concentra-se na ambivalência da autoridade cultural. A tentativa de dominar em nome de uma supremacia cultural é, ela mesma, produzida apenas no momento da diferenciação, isto é, no âmbito do discurso dominante. No entanto, para o autor, é o entre-lugar dessas fronteiras que carrega o significado mesmo da cultura.

Assim, partindo do que consideram Bhabha (2001) e Braga (2009), este trabalho não defende a busca por uma teoria acima da diversidade, a fim de explicá-la. A explicação da diversidade levaria à harmonia, amenizando suas provocações. Ao contrário, “a ideia é colocar essa diversidade em agonística, em embate, pôr em conflito diferentes perspectivas.” (BRAGA, 2009, informação verbal)¹ E agonística, segundo ele, não é buscar calma, mas polêmica, a fim de chegar ao entendimento. “É colocar em confronto a diversidade.” (*Ibid*, 2009)

Portanto, ao se voltar para os nomes existentes para a área da Comunicação Organizacional, busca-se o diálogo e o enfrentamento entre as diferentes posições. O que pôde ser constatado até aqui nos permitiu observar a ausência de um acordo terminológico entre os escritores da Comunicação Organizacional. Os termos são utilizados aleatoriamente, de acordo a preferência das “autoridades” do campo.

Na verdade, para Bourdieu (2007), não basta notar que as relações de comunicação são relações desiguais, dependentes do poder acumulado pelos agentes ou instituições. A supremacia do cinema ocidental, por exemplo, explica-se no fato de estarem

¹ Informação obtida na palestra "O campo comunicacional: dilemas metodológicos e de abordagem", ministrada por José Luiz Braga no II ECOMIG, Encontro dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação de Minas Gerais, realizado na Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), em Belo Horizonte, em 19 de setembro de 2009.

diferentes classes envolvidas numa luta simbólica, para impor a definição do mundo social conforme seus interesses. “O campo da produção simbólica é um microcosmos da luta simbólica entre as classes.” (BOURDIEU, 2007. p. 12). A distinção entre os sistemas simbólicos ocorre conforme sejam produzidos e, ao mesmo tempo, apropriados pelo conjunto do grupo, discursivamente.

O poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer, de confirmar ou de transformar a visão de mundo e, desse modo, a ação sobre o mundo, portanto o mundo; poder quase mágico que permite obter o equivalente daquilo que é obtido pela força graças ao efeito da mobilização, só se exerce se for ‘reconhecido’, quer dizer, ignorado como arbitrário. (BOURDIEU, 2007. p. 27).

Com isso, o poder não reside nos sistemas simbólicos, como, por exemplo, a mídia ou o cinema ocidental. Ele se encontra em uma relação determinada entre os que exercem o poder e os que lhe estão sujeitos. Encontra-se na própria estrutura do campo do saber em que se produz e se reproduz a crença. Para o teórico, o limite de um campo é o limite dos seus efeitos. Um agente ou instituição dele faz parte à medida que nele sofre efeitos ou nele os produz. As estratégias discursivas dos diferentes atores e os efeitos retóricos que pretendem produzir dependerão, assim, das relações de forças simbólicas que lhes conferem pertença neste campo.

De acordo com Bourdieu (2007, p. 69), compreender a gênese social de um campo, e apreender aquilo que faz a necessidade específica da crença que o sustenta, do jogo de linguagem que nele se joga, das coisas materiais e simbólicas em jogo que nele se geram, é explicar, “tornar necessário”, subtrair ao absurdo do arbitrário e do não-motivado os atos dos produtores e as obras por eles produzidas, e não, como geralmente se julga, reduzir ou destruir. Braga (2010) compartilha este argumento, na defesa de que compreender a dispersão do campo da comunicação significa “pôr a conversar” entre si os diferentes ângulos e aportes

teóricos, as diferentes definições e preferências por objetos bem como as diversas experiências metodológicas.

Não para forçosamente obter harmonia e eliminação de atritos, não para verificar qual ou quais sobrevivem ao enfrentamento mútuo – mas sim para que possam se desafiar e, no enfrentamento dos desafios, desenvolvam suas próprias perspectivas para além de mera reiteração das posturas assumidas. (BRAGA, 2010, p. 15).

Isto nos permite entender os discursos como uma população de acontecimentos dispersos, que encontram sentido na dispersão dos objetos a que se referem. A proposta de Braga (2007) é buscar sentido na diversidade, acreditando ser esta uma maneira de entender a consolidação da identidade do campo. Tal diversidade, como visto em Bourdieu (2007), possui o aporte do poder imaterial entre os sujeitos que posicionam sua voz no campo. A propriedade discursiva entre os teóricos parece ser a grande marca desta relação desigual.

Para entender os processos de apropriação do discurso, que fazem aparecer batalhas simbólicas entre os pesquisadores, este trabalho encontra fundamento em Foucault. Discutindo a modernidade e herdeiro da filosofia Nietzscheana, Foucault considera as verdades como fruto de posicionamentos de poder.

Em nossas sociedades, (e em muitas outras, sem dúvida), a propriedade do discurso – entendida ao mesmo tempo como direito de falar, competência para compreender, acesso lícito e imediato ao *corpus* dos enunciados já formulados, capacidade, enfim, de investir esse discurso em decisões, instituições ou práticas – está reservada de fato (às vezes mesmo, de modo regulamentar) a um grupo determinado de indivíduos. (FOUCAULT, 2009, p. 75).

E esse grupo, em suas formações discursivas, forma e delimita os objetos de que fala. Ilustrando seu argumento a partir do objeto da “loucura”, Foucault (2009, p. 36) explica que a unidade desse objeto não nos permite individualizar um conjunto de enunciados e estabelecer entre eles relações descritíveis e constantes. A doença mental foi constituída pelo

que foi dito no grupo dos enunciados que a nomeavam, recortavam, descreviam, articulando, em seu nome, discursos que deveriam passar por seus.

Da mesma forma, não se pretende, aqui, individualizar um conjunto de discursos para estabelecer o que é a Comunicação e quais seriam suas possíveis identidades. “A unidade dos discursos sobre a loucura não estaria fundada na existência do objeto ‘loucura’, ou na constituição de um único horizonte de objetividade.” (FOUCAULT, 2009. p. 37). Tal unidade seria o jogo das regras que definem as transformações desses diferentes objetos, sua não-identidade através do tempo, a ruptura que neles se produz, a descontinuidade que suspende sua permanência.

O presente trabalho considera os discursos como o local da articulação entre poder e saber e adota uma postura não-essencialista ao se referir às identidades e aos sujeitos. Mantém este mesmo posicionamento ao tratar de construções discursivas, como, por exemplo, as noções de saber e verdade. Em “A arqueologia do saber”, Foucault (2009) procura mostrar como se constituem os saberes (Artístico, Biológico, Histórico, Científico etc) e quais as possíveis relações entre eles. Ele defende uma regularidade permeando as formações discursivas, um processo que é, por vezes, interrompido e retomado.

O que se pretende realçar é o aspecto discursivo dos saberes. Tomemos como exemplo a História, ou melhor, o discurso da História. Michel de Certeau explica que “o próprio termo ‘História’ já sugere uma particular proximidade entre a operação científica e a realidade que ela analisa.” (CERTEAU, 2000. p. 32). Isso significa que se trata de um discurso sobre o real. “A espessura e a extensão do ‘real’ não se designam, nem se lhes confere sentido senão em um discurso.” (*Ibid.*)

Segundo ele, os modos de contar, nomear e designar resultam de uma certa práxis, que é, ela própria, o signo de um ato. Esta práxis é a afirmação de um sentido resultante dos procedimentos que permitiram articular um modo de compreensão num discurso de “fatos”.

Voltando ao exemplo da História, Certeau acrescenta que ela é uma manifestação do inconsciente dos historiadores ou do grupo ao qual pertencem. “A vontade de definir ‘ideologicamente’ a História é particularidade de uma elite social.” (*Ibid.* p. 40). O termo elite é carregado de sentido e indica hierarquia, autoridade, poder. Trata-se de relações de poder entre quem tem propriedade sobre o discurso, que, por sinal, não pode ser desligado de sua produção.

Neste ponto, Certeau (2000) dialoga com Foucault (2009), ao voltar sua atenção para as condições de produção de um discurso ou enunciado e para as posições assumidas pelos sujeitos. Esse processo está tomado por disputas simbólicas, descontinuidades e rupturas. O primeiro ilustra seu argumento a partir da noção de História e do trabalho do historiador, que

não pode, entretanto, fazer abstração dos distanciamentos e das exclusividades que definem a época ou a categoria social à qual pertence. Em sua operação as permanências ocultas e as rupturas instauradoras formam amálgama. A história o mostra tanto mais quanto tem por tarefa de as diferenciar. (CERTEAU, 2000. p. 48).

A prática do discurso está relacionada, assim, ao contexto de sua produção, o que aponta para relações de poder entre os grupos produtores. Para se referir à produção das formações discursivas, Foucault (2009) utiliza-se de saberes como a Medicina, a História Natural, a Economia e a Gramática. Uma série de exemplos permite compreender a relação discurso-objeto e as descontinuidades que atravessam esse contexto.

No caso da Medicina clínica, ressalta, deve ser considerado o relacionamento, no discurso médico, de elementos distintos: o *status* dos médicos, o lugar institucional de onde falam, a posição que adotam como sujeitos que percebem e descrevem. O discurso clínico, enquanto prática, instaura entre esses elementos “um sistema de relações que não é ‘realmente’ dado nem constituído *a priori*.” (FOUCAULT, 2009. p. 60)

Assim, observa Foucault, o que permite delimitar o grupo de conceitos, embora discordantes, que são específicos de uma formação discursiva, é a maneira pela qual esses diferentes elementos se relacionam. Perceber as relações que emergem nos discursos identitários do campo da Comunicação é o foco desta dissertação. Os discursos são feitos de signos, mas o que fazem é mais que designar coisas. “É esse ‘mais’ que os torna irredutíveis à língua e ao ato da fala. É esse ‘mais’ que é preciso fazer aparecer e que é preciso descrever.” (FOUCAULT, 2009. p. 55)

Assim, os sistemas de formação não têm sua origem no pensamento dos teóricos, tampouco no jogo de suas representações. Eles residem, conforme Foucault (2000, p. 83) no próprio discurso, ou antes, em suas fronteiras, nesse limite em que se definem as regras que fazem com que exista como tal. É nesse espaço, ou nesse entre-lugar, como prefere Bhabha (2007), que se manifestam as interpretações acerca das identidades, em núcleos dispersos pelo campo da Comunicação.

4 CAPÍTULO 3 - O ATO DE CLASSIFICAR COMO ATRIBUIÇÃO DE PODER

*“Nada há de mais divertido, no trabalho intelectual, que descobrir a mesma ideia, com poucas diferenças de forma, em autores diferentes.”
(BOURDIEU, 2007. p. 65)*

A configuração das identidades é uma construção socialmente representada entre os indivíduos. Lembrando Silva (2005), este processo ocorre em um jogo de forças e vetores, o que culmina em disputas de poder entre quem tem a propriedade discursiva. É no entrecruzamento de discursos, atravessados por lutas simbólicas, que ocorrem as representações e se produzem identidades. Assim, classificar é também atribuir poder.

Como explica Bourdieu (2007, p. 115), as classificações são produto de uma imposição arbitrária, de um estado anterior da relação de forças no campo das lutas pela delimitação legítima. Esta relação atribui contornos de distinção àquilo que é apresentado como único. O que é digno de poder ou privilégio se sobressai em relação àquilo que exclui, de forma que “o mundo social é também representação e vontade, e existir socialmente é também ser percebido como distinto.” (BOURDIEU, 2007. p. 118)

É pela linguagem que as identidades se representam e se deixam representar. É por meio dela que se mostra ou se oculta o poder simbólico entre os discursos. Assim, é pela linguagem que se confere um nome e, portanto, poder, ao que é nomeado. Analisar essa complexidade é o que move o presente trabalho, sobretudo porque é na linguagem que todas essas relações podem ser observadas e percebidas. Em “As palavras e as coisas”, Foucault expõe a riqueza da linguagem, aquilo que com ela se vislumbra e o que ainda se poderá vislumbrar.

Em toda sua espessura e até os mais arcaicos sons que pela primeira vez a arrancaram ao grito, a linguagem conserva sua função representativa: em cada uma de suas articulações, desde os tempos mais remotos, ela sempre 'nomeou'. Em si mesma, é tão somente um imenso sussurro de denominações que se sobrepõem, se comprimem, se ocultam e, entretanto, se mantêm para permitir analisar ou compor as mais complexas representações. (FOUCAULT, 1999. p. 145).

Ocorre que esse emaranhado de signos e significados que é a linguagem, tomado por posições desiguais entre os que aí legitimam seu discurso, é ainda um conjunto de instabilidade. Foucault (1999, p. 155) se pergunta como é possível que as palavras, como designações primeiras e nomes articulados com a própria representação, possam se afastar de sua significação de origem, adquirir um sentido vizinho, mais amplo ou mais limitado. Ao que ele mesmo responde, alegando que as modificações de forma não têm regra, são quase indefinidas e jamais estáveis.

Em contrapartida, completa Foucault (1999, p. 155), as alterações de sentido obedecem a princípios que se podem assinalar. Uns concernem à semelhança visível ou à vizinhança das coisas entre si. Outros remetem ao lugar onde se depositam a linguagem e a forma segundo a qual ela se conserva. Numa representação, contudo, pode-se vincular um signo verbal a um elemento que dela faz parte, a uma circunstância que a acompanha ou mesmo a algo ausente que lhe é semelhante e, por isso, retorna à memória. Foi assim, conforme o teórico, que a linguagem se desenvolveu e prosseguiu seu desvio em relação às designações primeiras.

Na origem tudo tinha um nome – nome próprio ou singular, depois o nome vinculou-se a um único elemento dessa coisa e se aplicou a todos os outros indivíduos que o continham igualmente: não é mais a tal carvalho que se deu o nome de *árvore*, mas a tudo o que continha ao menos tronco e galhos. O nome vinculou-se também a uma circunstância marcante: a *noite* não designou o fim deste dia, mas a faixa de obscuridade que separa todos os poentes de todas as auroras. Vinculou-se enfim a analogias: chamou-se *folha* a tudo o que fosse fino e leve como uma folha de árvore. (FOUCAULT, 1999. p. 160).

Muito menos que fruto da exatidão, a linguagem é produto da instabilidade. É por tudo isso que ela é a imprescindível nas representações sociais, também instáveis, de sujeitos

considerados dispersos e fragmentados de identidade. Estes, por sua vez, em seus discursos atravessados por outros tantos que lhes antecederam ou que lhes são simultâneos, delimitam os objetos de que falam com noções de distinção. Relações de poder permeiam a complexidade de sua linguagem e as classificações de seus objetos de estudo. Entretanto, os nomes há muito se desvincularam de seu significado primeiro, conotando outros tantos objetos, com tantos outros significados. É essa ruptura que se pretende observar nas nomenclaturas referentes à Comunicação Organizacional. Antes, porém, é mister adentrar o universo das terminologias.

4.1 AS TERMINOLOGIAS COMO PRODUTO DE PODER NA LINGUAGEM

*“Na origem das reflexões sobre o nome e a denominação, base da terminologia, encontra-se toda a reflexão sobre a linguagem e o sentido.”
(REY, apud KRIEGER, FINATTO, 2004. p. 7).*

As pesquisadoras Maria da Graça Krieger e Maria José Finatto traçam, no livro *Introdução à terminologia: teoria e prática*, fundamentos sobre os processos de uso de terminologias. Voltam seus olhares para a linguagem especializada ou científica, que, assim como a cotidiana, se constrói socialmente. Constitui-se de práticas comunicativas de determinadas áreas de conhecimento, cuja linguagem é partilhada por um grupo específico.

A terminologia é apresentada sob duas perspectivas. Uma, de campo de estudos ainda novo, não apenas no Brasil, mas em todo o panorama internacional, cujos estudos datam da segunda metade do século XX. Neste caso, é grafada com a inicial maiúscula: Terminologia. Há, ainda, a perspectiva de termos técnico-científicos, representando o conjunto das unidades lexicais típicas de uma área científica, técnica ou tecnológica. Aqui,

grafa-se com minúscula.² Quer referindo-se a disciplina ou campo, quer remetendo a termos específicos de uma área científica ou técnica, a palavra terminologia, como a comunicação, é um termo polissêmico.

Enquanto disciplina, a Terminologia teve suas bases estabelecidas pelo engenheiro austríaco Eugen Wüster (1898-1977). Possui como objeto primordial o termo técnico-científico. Trata-se de uma disciplina situada na convergência da Linguística, da Lógica, da Ontologia, das Ciências da Informação e das diferentes áreas do conhecimento científico. De acordo com Krieger e Finatto (2004), a Terminologia caracteriza-se pela interdisciplinaridade e pela transdisciplinaridade.

Aplicada como léxico dos saberes técnicos e científicos, a terminologia contribui para sua circulação. Uma vez que circunscreve conteúdos específicos, auxilia também a esclarecer ambiguidades e jogos polissêmicos, frequentes no léxico da língua. Muitos especialistas acreditam que isso leve à precisão conceitual, caracterizando a chamada exclusividade denominativa, comentam. No entanto, Krieger e Finatto (2004) argumentam que isso nem sempre acontece. A instabilidade que marca a linguagem dificulta a univocidade dos termos. A palavra “vírus”, por exemplo, possui significados divergentes para a Medicina e para a Informática.

O século XVIII foi um período marcado pelo estabelecimento de nomenclaturas técnico-científicas. Estas foram desenvolvidas particularmente no campo das ciências taxionômicas, a exemplo da Botânica, da Zoologia e da Química. Com a internacionalização das ciências, observada sobretudo no século XIX, cresce o interesse por estratégias capazes de

² Desde tempos remotos, os homens criam e utilizam palavras para expressar e denominar conceitos, objetos e processos dos diferentes campos do conhecimento especializado. Embora venha de longa data o emprego de termos técnico-científicos, as autoras (2004, p. 16) ressaltam que muito recente é o surgimento de um campo de estudos dedicado à terminologia, sendo estabelecido a partir da segunda metade do século XX.

assegurar a univocidade.³ A sistematização passa a ser uma característica marcante das terminologias no século XX, período de seu maior desenvolvimento, seja como instrumental linguístico especializado ou como campo de conhecimento.

Esta tendência pode ser apontada como resultante do avanço da ciência e da tecnologia, que “requer novas denominações para as novas descobertas e invenções que se avolumam.” (KRIEGER, FINATTO, 2004. p. 26). Tal ampliação do conhecimento afeta a composição das terminologias, que passam a ser redefinidas, integrando novos campos e saberes. Segundo as pesquisadoras, razões da ordem da globalização também motivam o interesse pelo componente lexical especializado, incrementando as transações comerciais entre as nações. Com isso, as terminologias deixam gradativamente de pertencer ao universo restrito de especialistas. Estudantes e profissionais também a ela recorrem, dada a necessidade de se utilizar o vocabulário de cada área de competência.

Importa ressaltar, contudo, que tratar da terminologia técnico-científica é tratar de questões das línguas, e não de um constructo formal idealizado e restrito a especialistas. As autoras explicam que, na perspectiva clássica, os termos técnicos eram representações conceituais numa hierarquia lógica de conhecimento. Assim, as unidades lexicais especializadas não comportavam diversidades conceituais, estando isentas de polissemia. (*Ibid*, p. 34). Com o reconhecimento de que a terminologia é parte integrante da linguagem, em seu sentido mais amplo, intensificam-se os estudos fundamentados na complexidade do funcionamento das terminologias. Devido ao fato de que estas mantêm estreitas ligações com a linguagem, marcada por aspectos de instabilidade, as terminologias carregam consigo esses traços.

³ À luz desses ideais, estabeleceu-se normatização, por exemplo, para a terminologia elétrica, durante o Congresso Internacional de Eletricidade, em 1881. O mesmo se observa no século XX, com a normatização da terminologia da Astronomia, durante o I Congresso da União Astronômica Internacional, realizado em Roma, em 1922. (KRIEGER, FINATTO, 2004. p. 26).

As autoras questionam, então, a eficiência de instrumentos de referência especializada, como glossários e dicionários técnicos. Tais instrumentos estariam a propor o ideal normalizador e sistemático das terminologias, reverberando a noção de univocidade, incompatível com a instabilidade discursiva da linguagem. Colaboram, por um lado, com o diálogo mais proveitoso e unísono entre os especialistas, uma vez que, ao falarem de objetos semelhantes, procuram usar os mesmos termos, a mesma linguagem especializada. Esta, no entanto, ainda que especializada, tem a complexidade que lhe é inerente, da mesma forma que as terminologias são acompanhadas por uma riqueza de possibilidades.

De acordo com o princípio comunicativo, a unidade lexical pode assumir o caráter de termo em função de seu uso em um contexto e situação determinados. Consequentemente, o conteúdo de um termo não é fixo, mas relativo, variando conforme o cenário comunicativo em que se inscreve. Tais proposições levam a terminologia a postular que *a priori* não há termos, nem palavras, mas somente unidades lexicais, tendo em vista que estas adquirem estatuto terminológico no âmbito das comunicações especializadas. (KRIEGER, FINATTO, 2004. p. 35)

Sendo o termo um elemento das línguas, isto é, uma unidade lexical, ele sofre as implicações sistêmicas e conceituais, como as outras palavras. Isto significa que também é perpassado pelo princípio da variação. O reconhecimento do dinamismo e da pluralidade constitutiva da linguagem, para as autoras, conduz ao reconhecimento da polissemia no universo das comunicações científicas e técnicas. Isso vai de encontro à perspectiva clássica, que nega a diversidade conceitual no plano do conhecimento especializado. A complexidade da linguagem conduz à polissemia dos termos, que aderem a conteúdos relativos ao contexto em que estão inseridos.

Isto contribui para a compreensão de que as unidades terminológicas estão em constante evolução, comportando uma multiplicidade de sentidos. Conforme as autoras, este é o indício do poder das palavras de se movimentar, de se transformar e de evoluir. O que constitui uma das faces mais produtivas das pesquisas terminológicas atuais, segundo Krieger

e Finatto (2004, p. 38), é a análise das unidades terminológicas em seus contextos reais de ocorrência. Além disso, há de se considerar os componentes constitutivos dos universos do discurso especializado em que elas se manifestam.

Concomitantemente, para o estudo de uma terminologia, é imprescindível analisar a constituição dos universos de discurso. Tal procedimento requer a compreensão da organização narrativa desse discurso e sua produção. Além disso, importa avaliar a dimensão cognitiva e pragmática que o perpassa e anima. A palavra “definição”, que está intimamente ligada ao estudo dos termos, é também objeto da Terminologia enquanto campo. As pesquisadoras esclarecem que para a existência de um termo, é necessário que ele possa ser distinguido de outro. Isto se dá numa relação de identidade *versus* alteridade, afirmação e negação, como parte de um mesmo processo.

Para exemplificar esta relação de inclusão e exclusão, Krieger e Finatto (2004) apresentam dois termos do universo alimentar: *diet* e *light*. O primeiro foi cunhado para identificar alimento isento de açúcar, ao passo que o segundo designa alimento que sofre diminuição de algum componente, gordura ou açúcar. Por outro lado, um mesmo item pode designar objetos diferentes. É o caso do exemplo apropriado de Foucault (1999), que remete ao termo “folha” o significado de tudo que é leve e fino, como a folha de árvore ou de papel. Desta forma, as autoras concordam que os termos, devido ao fato de serem multidimensionais, podem ser analisados de diferentes perspectivas. Eles compartilham com outros signos o espaço múltiplo da comunicação.

Mesmo na linguagem especializada, observa-se que os termos não são fixos nem estáveis, dado o dinamismo que envolve o processo linguístico. Isso significa reafirmar a postura do sujeito falante e a interpretação de seus eventuais destinatários, ambas carregadas de subjetividade. “Avançam e se aprofundam os estudos sobre essa entidade [o termo] que não é linear. Ao contrário, é complexa, multifacetada”. (KRIEGER, FINATTO. 2004. p. 80)

Em razão de ultrapassarem a comunicação especializada e envolverem toda a linguagem, e por ser este um processo dinâmico e instável, as terminologias estão imbuídas de relações de força. O “poder simbólico” (termo de Bourdieu) se manifesta nas “formações discursivas” traçadas por Foucault, uma vez que dar nomes é atribuir poder. A linguagem especializada, para Krieger e Finatto (2004), não pode ser concebida como um todo monolítico e homogêneo, mas sim, como uma instância que comporta tipologias distintas.

É por meio da distinção que os termos se definem e se destacam. É por meio de um processo relacional, pela linguagem, que os sujeitos manifestam ou ocultam discursivamente noções de hierarquia. Perceber esses vetores de força passa pela compreensão de que “a investigação sobre os termos não pode desconsiderar seus contextos de ocorrência.” (KRIEGER, FINATTO. 2004. p. 119) Conforme Van Dijk (2008), o discurso dos falantes é mais que um objeto verbal. É interação situada, prática social, cultural, histórica e política. Se tem como cenário as relações sociais, ele está incrementado de disputas simbólicas.

Há que se considerar a posição adotada por quem tem voz no campo ao se voltar para o estudo do discurso. Tal posicionamento é relevante, porque se reflete nas práticas discursivas. Van Dijk (2008) ilustra seu argumento explicando que pessoas diferentes podem se referir a uma terceira como “terrorista” ou como “lutador pela liberdade”. A escolha do termo dependerá da posição e da ideologia do falante, incluindo seus valores e crenças. Isso nos leva a verificar que, conforme Krieger e Finatto (2004), mesmo abordando um mesmo tema científico, geralmente as terminologias utilizadas não coincidem.

No campo da Comunicação, as diversas interpretações para as quais Braga (2010) propõe o embate teórico, chamam a atenção pela multiplicidade. A desarticulação da área, que, para Lima (2001), indica uma crise de identidade, justifica-se pelas visões divergentes dentro de um campo que divide fronteiras com tantos outros. Isso não se restringe à

Comunicação, como mostram Krieger e Finatto (2004), tampouco se resume às linguagens especializadas. Na área de Comunicação Organizacional, é possível verificar a pluralidade a partir das várias terminologias adotadas por pesquisadores para definir seu objeto.

Diferentes escolas de pensamento produzem definições diferentes para um termo. Não raro, encontramos diferentes e multiplicadas definições de um mesmo termo em apenas uma área ou especialidade e isso acontece tanto nas ciências 'exatas' quanto nas ciências sociais e humanas. (KRIEGER, FINATTO. 2004. p. 102).

O presente trabalho, ao se voltar para os nomes existentes para a Comunicação Organizacional, busca, conforme Braga (2010), o diálogo e o enfrentamento entre as diferentes posições. O que pôde ser constatado na pesquisa bibliográfica nos permitiu observar a ausência de um acordo terminológico entre os escritores da área. Os termos são apresentados de maneira aleatória, de acordo com sua preferência.

4.2 AS TERMINOLOGIAS NA BIBLIOGRAFIA SOBRE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Comunicação nas organizações passa por mudanças oriundas dos avanços tecnológicos, que conduzem aos relacionamentos em meio digital. Para Duarte (2010, p. 71), esta nova concepção reduz o papel de intermediários no processo comunicativo, permitindo novas formas de diálogo. Oliveira e Paula (2007, p. 17) referem-se a este fenômeno como uma insuficiência do paradigma clássico/informacional. Diante de receptores ativos e de demandas informacionais e relacionais geradas nas organizações, a comunicação avança de uma visão meramente informativa para outra, de relacionamento com os atores sociais.

Pesquisando a bibliografia da área, observa-se uma certa quantidade de designações, repetidas ou não, para nomear a comunicação nas organizações. Percepção parecida impulsionou Fábio França (2008) em estudo sobre as definições referentes aos públicos organizacionais. Pesquisando os livros, o autor constatou a falta de consistência dos conceitos. Não há uma teoria que dê sustentação às diferentes posições encontradas entre os que escrevem sobre o tema. O trabalho de campo realizado envolveu grandes empresas, nacionais e internacionais, de diferentes setores industriais e de prestação de serviços, sediadas nas cidades de São Paulo e São Bernardo do Campo. Apurou-se que, em geral, não há uma terminologia uniforme para a designação dos públicos. “O que a determina é o interesse de negócios.” (FRANÇA, 2008. p. 58)

Sobre a Comunicação Organizacional, Wilson Corrêa da Fonseca Júnior (2010) lembra que há uma imprecisão conceitual. Segundo Szymaniak (2000 apud FONSECA JÚNIOR, 2010, p. 1), em seu Dicionário de Ciências da Comunicação, a inexistência de consenso para a área pode ser percebida em sua própria denominação. O verbete de comunicação organizacional também contempla outras concepções, como comunicação empresarial, corporativa e estratégica. Antes, porém de tratar das terminologias, é relevante verificar as definições em que são embasadas, dentre elas: empresa, organização, corporação, instituição e estratégia.

Segundo o Glossário de Comunicação Empresarial (em fase de elaboração)⁴ a palavra empresa vem do latim, *prehensa*, que significa negócio, empreendimento. É um organismo econômico destinado à produção de mercadorias ou serviços, com o objetivo de lucro para o empresário. Engloba as organizações com atividades destinadas a produção, comércio, troca de utilidades ou prestação de serviços. O dicionário Aurélio (2010, p. 515) a

⁴ Glossário de Comunicação Empresarial, organizado por Boanerges Lopes e Jorge Duarte, com colaboração dos alunos do curso de Especialização em Comunicação Empresarial da Universidade Federal de Juiz de Fora, a ser publicado pela Mauad Editora.

define como empreendimento ou associação de pessoas para exploração de um negócio. Como sinônimos de empresa, o Dicionário de Sinônimos (1967, p. 858) identifica organização, companhia e sociedade.

A definição trazida pelo glossário (em fase de elaboração) para estratégia remete às regras, decisões e diretrizes para que uma empresa tenha um crescimento ordenado e lucrativo. O conceito indica um programa de execução dos objetivos de uma organização, a fim de realizar sua missão. Estratégia implica a busca por resultados. Segundo o dicionário Aurélio (2010, p. 586), a palavra tem origem grega, *strategía*, e possui conotação militar. É a arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou uma batalha, buscando objetivos específicos. Os sinônimos, de acordo com o dicionário, são ardil, manha, estratagem, astúcia, habilidade.

Já a palavra organização, segundo o glossário (em fase de elaboração), é proveniente do grego, *organon*, e significa órgão. Procede daí sua preocupação com os órgãos (empresas, instituições ou entidades) criados pelos homens para desempenho de determinadas funções. A palavra organização aponta para uma estrutura configurada a partir de um plano idealizado por um pessoa ou um grupo, com o propósito de atingir objetivos. Os esforços empenhados estão condicionados por fatores externos: econômicos, políticos ou tecnológicos. No Dicionário Aurélio (2010, p. 1005), organização está associada a organismo, também apontado pelo Dicionário de Sinônimos. Outros termos associados são: instituição, complexão, composição, constituição física, estrutura, fábrica, forma.

Originária do francês, *corporation*, corporação, no Dicionário Aurélio (2010, p. 388), é uma associação de pessoas do mesmo credo ou profissão, sujeitas à mesma regra ou estatutos e com os mesmos deveres e direitos. Também pode ser um conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público. O verbete está associado

a corpo, associação, agremiação. No Dicionário de Sinônimos (1967), aparecem academia, administradores, assembleia, associação, instituto, comunidade.

Instituição, do latim, *institutione*, é o ato ou efeito de instituir. Significa criação, estabelecimento, coisa instituída ou estabelecida, instituto. Pode ser uma associação ou instituição de caráter social, educacional, religioso, filantrópico etc. (Aurélio, 2010 p. 771) É sinônimo de organização, casa de educação, escola, ensino, estabelecimento, fundação.

Nota-se, a partir das definições dos termos que originam as terminologias em Comunicação Organizacional, uma proximidade de significados. Empresa é considerada sinônimo de organização, que é sinônimo de instituição, que é semelhante a corporação e a organização. Os sentidos estão interligados e, por vezes, percebem-se interseções. Os verbetes parecem formar um círculo de significados, que se (des)encontram. Será que isso se repete nas nomenclaturas relacionadas à Comunicação Organizacional?

Na bibliografia pesquisada, não há referência ao uso indistinto dos termos, que, segundo Francisco Viana, são aplicados para chamar a atenção de leitores. “Existe muito marketing nessas conceituações.” (VIANA, 2007). Segundo ele, toda empresa precisa ter uma política de comunicação em harmonia com seu plano de negócios, estratégias que divulguem identidade e imagem corporativas. “O mais são artifícios de linguagem, geralmente ocultos.” (*Ibid*, 2007).

Carlos Chaparro atribui à Comunicação Empresarial a metáfora de um guarda-chuva, em que se abrigam desdobramentos teóricos e técnicos do termo. E “tanto se desenvolveu o lado comunicacional das organizações empresariais e das estruturas político-sociais, que o ‘guarda-chuva’ ficou curto.” (CHAPARRO, 2007, p. 13). Isto se deve à maneira pela qual se transformou a designação empresarial, atendo-se mais à organização política do setor do que aos aspectos culturais de seu significado.

Para Alípio Ferreira (2004), ao mesmo tempo em que uniformiza alguns conceitos, o processo de comunicação distorce outros, multiplica significados para a mesma palavra, cria novos termos para as mesmas realidades. Em geral, as designações são utilizadas com uma mesma função, a de criar uma identidade corporativa; divulgar a cultura organizacional (missão, visão, sonhos e objetivos); projetar externamente uma imagem institucional positiva; fortalecer a marca perante a concorrência e manter uma postura cidadã e socialmente responsável frente a seus públicos.

Um exemplo dessa frequente convergência de sentido entre as nomenclaturas encontra-se nos pesquisadores Teobaldo Andrade e Wilson Bueno. Para Andrade (1996), a Comunicação Administrativa é equivalente à Empresarial, que é semelhante à Institucional. Essas três categorias correspondem ao intercâmbio de informações dentro de uma empresa para sua melhor eficiência e melhor atendimento ao público. Já Bueno (2006) apresenta como similares Comunicação Empresarial, Organizacional, Corporativa e Institucional, “um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade.” (BUENO, 2006). Nomes distintos ganham significado único, o de dar visibilidade à organização diante de seus públicos de interesse.

A pesquisa bibliográfica também mostrou que, outras vezes, uma mesma classificação possui interpretações diferenciadas, como é o caso da Comunicação Cultural. Para Meneghetti (2001), a definição constitui a interação entre públicos internos e externos, e entre eles e a marca. Torquato (1986), ao contrário, atribui à comunicação cultural a função de gerar engajamento entre funcionários, transmitindo a cultura organizacional. Diferentemente de Meneghetti, que amplia o leque de atuação deste conceito para os ambientes interno e externo, Torquato considera a designação restrita ao público interno, como é a comunicação interna. Um mesmo nome ganha diferentes significados.

Questionados, os autores assinalam que não há consenso, tampouco um referencial teórico que classifique os termos, que acabam sendo usados aleatoriamente. Vale ressaltar que este trabalho não está em busca de consenso ou harmonia entre a diversidade, como questiona Braga (2009). O propósito é, na verdade, a busca do enfrentamento entre as interpretações, de forma a facilitar a compreensão do campo.

A superposição de conceitos, para Duarte (2007), pode ter origem na falta de coesão dos estudos acadêmicos e nas próprias experiências profissionais. Dependendo da visão de mundo, do quadro teórico, da formação, é possível chamar uma mesma prática ou campo por nomes diferentes ou usar nomes diferentes para designar uma mesma ideia. E completa: “falta um acordo terminológico, muito difícil de obter.” (DUARTE, 2007).

Bueno (2007) se refere à bibliografia ainda “escassa” sobre o assunto, o que contribui para as discordâncias entre os estudos. Uma vez que não existe um acordo formalizado, uma referência teórica exata sobre as terminologias, o uso aleatório desses conceitos é inevitável.

É comum que pessoas ou grupos, com formação e visões diferentes, adotem denominações distintas para a mesma área, mas essa diversidade pode confundir, sobretudo se os conceitos não estiverem bem sistematizados, que é o que, infelizmente, ocorre em comunicação empresarial/organizacional etc. (BUENO, 2007).

Entretanto, lembrando Krieger e Finatto (2004), é provável que a sistematização não contribuísse para uniformização de conceitos. Sendo estes integrantes do discurso dos pesquisadores e compostos pela instabilidade típica da linguagem, sua abrangência extrapola a sistematização. Vai além de significados pré-estabelecidos e da univocidade clássica. Bueno identifica o fato de diferentes pessoas ou grupos utilizarem de forma diferenciada termos semelhantes. Para Krieger e Finatto (2004), este procedimento é característico da linguagem,

não só em sua concepção especializada. Isto porque as pessoas não são iguais, assumem identidades mutáveis e segmentadas e falam de maneira divergente de objetos similares. Os discursos não são uniformes, já que são, conforme as identidades, construídos no solo plural das relações sociais.

A formação acadêmica como causa da pluralidade terminológica vai ao encontro dos argumentos de Lima (2001), que sugere a segmentação dos cursos de Comunicação Social como uma das causas da desarticulação no campo. Lima ainda critica o ingresso de profissionais das áreas de Jornalismo, Relações Públicas, Propaganda e Publicidade em programas de Pós-Graduação em Comunicação, em que lecionam professores com formações também diversificadas. Segundo ele, isso contribui ainda mais para o estado de confusão ou conflito no campo.

Todavia, cabe questionar se a inclusão de profissionais de apenas uma dessas áreas seria condição suficiente para a articulação do campo. Seria tal articulação um sinônimo de uniformidade ou unicidade? Para Braga (2009), que também considera o campo disperso, não há que se buscar harmonia. Ao contrário, deve-se almejar o diálogo entre a identidade e a diferença, a fim de fazer avançar o conhecimento, a partir da perspectiva plural do campo.

Na prática, surgem novas funções, novas segmentações do trabalho em Comunicação e, conseqüentemente, novas maneiras de dar nomes a essas funções. Ocorre o que Ricardo Benevides (2007) chama de “inovação conceitual”. Devido à falta de um acordo terminológico, como aponta Duarte (2007), os termos são usados, algumas vezes, sem embasamento teórico. “Autores se batem com as terminologias, defendem uma coisa ou outra, mas acabam vendo os termos sendo usados indistintamente.” (BENEVIDES, 2007). Esta parece ser uma das principais marcas da competição entre os estudiosos, uma tentativa de inovar nos nomes e chamar a atenção para seu discurso.

Para Eduardo Ribeiro, como a academia nunca chegou a um consenso, os autores se sentem livres para adotarem as terminologias que preferem, “talvez até para marcar presença e diferença.” (RIBEIRO, 2007). De acordo com o jornalista, isto configura um problema para a profissão, porque “essa confusão de terminologias se expandiu para tudo o que se faz nessa área. É uma barafunda de termos que deixa até o maior dos especialistas da área confuso.” (*Ibid*, 2007).

Além dos autores, procurou-se entender também a posição de uma das principais associações dos profissionais da área, a ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. O questionário⁵ aplicado aos escritores em momento anterior a esta pesquisa foi também apresentado ao diretor-geral da ABERJE, jornalista e relações públicas Paulo Nassar.

A razão para a existência de nomes variados para designar a Comunicação Empresarial, na visão de Nassar (2007), decorre de dois aspectos: mercadológico e conceitual.

O mercadológico está ligado à dinâmica de um negócio que precisa criar novas embalagens para os seus produtos e serviços, muitos deles velhos produtos e serviços. Um exemplo disto é o termo *endomarketing* usado erroneamente para a comunicação com os empregados. No campo conceitual, o termo comunicação organizacional inclui o que se faz em comunicação empresarial e em comunicação das instituições. (NASSAR, 2007).

No âmbito mercadológico, as terminologias parecem ser utilizadas de maneira diferenciada, com intuito de chamar a atenção do público. O procedimento conduz, por vezes, à confusão terminológica, uma vez que nomes distintos são aplicados de forma a produzir um significado único, como acontece com *endomarketing*, um termo diferente de comunicação interna. Já o campo conceitual, conforme Nassar, é outro agravante que leva à mistura de

⁵ Momento anterior a esta pesquisa, integrando monografia de conclusão de Especialização em Comunicação Empresarial na Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), em 2007. Os autores foram questionados sobre a origem de tantos nomes e sobre o que pensam a respeito.

termos. “Por falta de precisão conceitual” (NASSAR, 2007), as terminologias são aplicadas indistintamente, sem preocupação com seu real significado.

Mas, será possível conceber um significado diferente para cada termo? Há realmente diferenças entre as denominações? Questionamentos como esses conduziram a observação das disputas simbólicas que estão por trás dos sistemas de classificação. E, se há relações de poder, há o esforço de chamar a atenção dos demais pesquisadores e estudantes (que estão na “plateia”) para o que se produz na região de “fachada” do campo.

Questionado sobre o nome mais adequado, diante da variedade de opções, o representante da ABERJE aponta a comunicação organizacional, por ser mais precisa e porque abrange a “comunicação de dois tipos de organizações: uma, a empresa; e outra, a instituição, que é um tipo especial de organização reconhecida de forma ampla pela sociedade por sua relevância, valores e tradição.” (NASSAR, 2007). Outras expressões, como empresarial, corporativa ou institucional decorrem da expressão comunicação organizacional, que é, por natureza, abrangente.

Diante dos depoimentos dos autores, observa-se que as disputas simbólicas parecem estar na tentativa de dar nomes com sentido semelhante a um objeto. E dar nomes implica demarcar fronteiras, reafirmar a diferença, incluir e excluir. Mais que modismo, o que se verifica é uma relação de poder simbólico manifestada na linguagem. Como explica Braga (2007), o cenário do campo se apresenta como um conjunto de núcleos diversos sem uma direção articuladora. Segundo ele, mais que a demarcação de territórios, é preciso trabalhar no sentido de desenvolver esses núcleos a fim de que eles se estimulem, se desafiem.

Legitimar um discurso implica negar outro, demarcar fronteiras entre “nós” e “eles”. Identidade e diferença, no campo da Comunicação Organizacional, são reforçadas em disputas de poder simbólico entre os pesquisadores, que lançam “novas” terminologias para “velhos” significados. Parecem querer chamar a atenção para seu discurso a fim de, conforme

Ribeiro (2007), deixar sua marca. O artifício que usam para tanto revela a ideia de autoridade à qual se refere Lima (2001). A análise deste fenômeno deve levar em consideração o contexto em que os termos são lançados e o discurso utilizado pelos pesquisadores para reforçar sua tese.

Para Foucault (2009), o sistema de formação prescreve o que deve ser correlacionado em uma prática discursiva, para que esta se refira a tal ou tal objeto, para que empregue este ou aquele enunciado, para que utilize este ou aquele conceito, em diferentes estratégias. Definir em sua individualidade um sistema de formação é, portanto, caracterizar um discurso ou um grupo de enunciados pela regularidade de uma prática. Isto porque as práticas discursivas formam-se em sua descontinuidade, com objetos dispersos e mutáveis, cuja observação deve reconhecer seus processos de ruptura.

Retomando o exemplo da Medicina, o teórico ressalta que “após se ter constatado a disparidade dos tipos de enunciação no discurso clínico, não se tentou reduzi-la.” (FOUCAULT, 2000. p. 60). Segundo ele, não se buscou descrever que caminhos os médicos percorreram na direção da unificação e coerência, inacabadas, de seu saber. As modalidades diferentes da enunciação não estão relacionadas à unidade de um sujeito. Ao contrário, usando uma expressão de Hall (2006), relacionam-se com outro aspecto desse sujeito: o “descentramento”.

A constatação de Foucault (2000) encontra respaldo em Braga (2007), ao se referir ao campo da Comunicação. É do tensionamento mútuo entre os diferentes núcleos que se desenvolvem boas problematizações e se constrói a própria disciplina. “O principal problema, talvez mais que uma definição de objeto ou fronteiras, será o de fazer sentido na diversidade”. (BRAGA, 2007). Interpretações distintas dentro do campo de pesquisa em Comunicação tornam polêmica e cada vez mais rica a discussão sobre sua configuração identitária.

Foucault (2000, p. 52) vai além e sublinha: o que se descobriu foi uma unidade diferente, que não tem as mesmas datas, nem a mesma superfície nem as mesmas articulações, mas que pode dar conta de um conjunto de objetos dispersos. Não são os objetos que permanecem constantes, mas o estabelecimento de relações entre as superfícies em que podem aparecer, em que podem ser delimitados e especificados. Por isso, não é o campo da Comunicação uma massa uniforme, mas um conjunto de vozes e posições articuladas e flutuantes, cujo sentido e identidade brotam de forma relacional.

Este estudo considera a necessidade de, conforme Bhabha (2001), verificar em que formas híbridas, portanto, poderá emergir uma política da afirmativa teórica. O questionamento de Bhabha sobre as ambivalências que marcam o poder enigmático de onde fala a teoria é também o que nos inquieta.

Estamos agora no ponto da argumentação pós-estruturalista de onde podemos ver a duplicidade de seu próprio terreno: a estranha igualdade-na-diferença ou a alteridade da Identidade de que falam essas teorias, e a partir das quais, em línguas bifurcadas, se comunicam umas com as outras para constituir aqueles discursos que denominamos pós-modernistas. (BHABHA, 2001. p. 90)

Quando Bauman (2001) diz que a modernidade líquida se caracteriza pela inconstância e quando Hall (2006) apresenta o sujeito pós-moderno como aquele que assume identidades flutuantes, a inovação terminológica aparece como um fenômeno natural de sua época. E a diversidade de nomenclaturas possivelmente gera reflexos no campo de estudo da Comunicação, modificando-o, dando-lhe novas aparências, novas fronteiras. Muito além dos processos de reificação, identidades são construções simbólicas e discursivas, fragmentadas e plurais.

5 CAPÍTULO 4 - O CAMPO ACADÊMICO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

Tratou-se, num primeiro momento, da preocupação de alguns autores em relação às fronteiras difusas do campo da Comunicação com outros campos, fenômeno chamado de interdisciplinaridade ou transdisciplinaridade. Conforme Schuler (2009), isto é algo natural da época contemporânea e complexa, uma vez que não há um conhecimento uno, fechado. As tradições, que até meados do século XII, eram os principais veículos de compreensão e disseminação do conhecimento, foram suprimidas pela quantidade de disciplinas que emergiram desde então. Cada uma com linguagem e atitudes próprias diante da produção do saber, levando ao que a autora chama de uma nova “Torre de Babel”.

O efeito Torre de Babel se dá na dificuldade de comunicação entre as diferentes culturas disciplinares, fazendo com que cientistas de duas disciplinas diferentes sejam obrigados a todo um esforço de conhecimento, um sobre a cultura do outro (se houver disposição para isso), para trocarem ideias sobre um mesmo *fenômeno natural*, que se passa na *realidade total*, a qual ignora nossas subdivisões em disciplinas e teima em se apresentar inteira, multidimensional, complexa (SCHULER, 2009. p. 186).

Propõe-se, neste momento, um olhar voltado para o interior do campo da Comunicação, em sua área organizacional. Como ele se configura no cenário brasileiro? O campo acadêmico, na definição de Lopes (2000), é o conjunto de instituições de nível superior destinado ao estudo e ao ensino de Comunicação. É onde se produz a teoria, a pesquisa e a formação universitária das profissões de Comunicação. O conceito traz consigo três subcampos: o científico, relativo à produção do conhecimento teórico e prático, o educativo, que reproduz por meio do ensino esse conhecimento, e o profissional, responsável por sua aplicação no mercado.

Este trabalho está prioritariamente direcionado para a noção de campo científico⁶, cuja abordagem parte, aqui, da visão de Pierre Bourdieu (2007). Para o sociólogo francês, o campo científico é um espaço de lutas simbólicas e de disputa por autoridade. É um lugar de busca do reconhecimento público e político do saber produzido. Também ao falar da legitimação daqueles que se dedicam a construir novas teorias, a pesquisadora Margarida Kunsch lembra a definição de campo científico de Bourdieu.

O campo científico, enquanto sistema de relações objetivas entre posições adquiridas (em lutas anteriores), é lugar, espaço de jogo de uma luta concorrencial. O que está em jogo especificamente nessa luta é o monopólio da *autoridade científica* definida, de maneira inseparável, como capacidade técnica e poder social; ou, se quisermos, o monopólio da *competência científica*, compreendida enquanto capacidade de falar e de agir legitimamente (isto é, de maneira autorizada e com autoridade), que é socialmente outorgada a um agente determinado (BOURDIEU apud KUNSCH, 2009. p. 114).

Kunsch (2009, p. 114) acrescenta que tanto autoridade quanto competência científicas são adquiridas com pesquisa e constantes buscas de uma epistemologia da ciência. Em seu trabalho epistemológico, a autora observa a presente configuração das áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional no cenário acadêmico. “O início de tudo tem como fato marcante a criação do primeiro curso universitário de Relações Públicas.” (KUNSCH, 2009. p. 115), na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo ECA-USP, em 1960.

A pesquisa científica em Comunicação, segundo Kunsch, ganhou embalo na década de 70, com a fundação dos primeiros cursos de Pós-Graduação no país. Até junho de 2009, são reconhecidos pela Capes 36 Programas de Pós-Graduação em Comunicação, como consta no quadro a seguir. Os Programas, representados por seus pesquisadores, são sujeitos

⁶ Este estudo aborda também os campos educativo e profissional, sobretudo quando especifica, em sua metodologia, o grupo focal com professores e profissionais ligados à Comunicação Organizacional.

que têm voz legítima no campo. Isso quer dizer que têm autoridade e competência científica para atuar na configuração do campo em Comunicação.

Tabela 1 Cursos de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil até junho de 2009:
Mestrado e Doutorado

Instituição	Nome do Programa de Pós-Graduação	Ano de fundação ou homologação	
		Mestrado	Doutorado
USP	Ciências da Comunicação	1972	1980
UFRJ	Comunicação	1972	1972
PUC-SP	Comunicação e Semiótica	1970	1978
UnB-DF	Comunicação	1974	2003
Unesp-SP	Comunicação Social	1978	1995
Unicamp-SP	Multimeios	1987	1998
UFBA-BA	Comunicação e Cultura Contemporânea	1989	1994
PUC-RS	Comunicação Social	1993	1999
UFMG	Comunicação Social	1995	2003
UFRGS	Comunicação e Informação	1996	2000
Unisinos-RS	Ciências da Comunicação	1997	1999
UFF	Comunicação	1997	2002
UFPE	Comunicação	1998	
UTP-PR	Mestrado em Comunicação e Linguagens	2000	
Unip-SP	Mestrado em Comunicação e Linguagens	2002	
PUC-RJ	Comunicação	2003	
Unimar-SP	Mestrado em Comunicação e Linguagens	2003	
Unesp/Bauru-SP	Mestrado em Comunicação	2002	
UERJ-RJ	Mestrado em Comunicação Social	2002	
UFSM-RS	Mestrado em Comunicação Midiática	2006	

ESPM-SP	Comunicação e Práticas de Consumo	2005	
UFMS	Mestrado em Comunicação	2006	
UFSC	Mestrado em Jornalismo	2007	
Uniso	Mestrado em Comunicação e Cultura	2008	
UAM	Mestrado em Comunicação	2008	
PUC-MG	Mestrado em Interações Midiáticas	2008	
UFJF	Mestrado em Comunicação e Sociedade	2008	
UFG	Mestrado em Comunicação	2008	
UEL	Mestrado em Comunicação	2008	
UFSCar	Mestrado em Imagem e Som	2008	
UCB	Mestrado em Comunicação	2008	
UFPB	Mestrado em Comunicação e Culturas Midiáticas	2008	
UFC	Mestrado em Comunicação	2008	
UFAM	Mestrado em Ciências da Comunicação	2008	
USCS	Mestrado em Comunicação	2009	
UFRN	Mestrado em Estudos da Mídia	2009	

Fonte: KUNSCH (2009)

Os “campos”⁷ de Comunicação Organizacional e Relações Públicas foram ganhando forma com os Programas de Pós-Graduação. No início das atividades, até por volta do ano 2000, Kunsch explica que a pesquisa tinha um viés mais técnico e instrumental. Havia uma preocupação com o modo de fazer nas duas áreas. Para a pesquisadora Maria do Carmo Reis (2009), um dos motivos para essa tendência inicial era a preocupação com a delimitação da área de trabalho. A pesquisa não se iniciou com propósitos epistemológicos de ajudar a

⁷ A autora refere-se às áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional como campos. Neste trabalho, independentemente de sua abrangência, são consideradas áreas ou subcampos do campo de Comunicação.

identificar e caracterizar um novo campo (ou subcampo), e sim de subsidiar a busca de eficiência e eficácia da atuação profissional.

Já as teses defendidas de 2000 a 2007 demonstram uma preocupação maior com os processos e a complexidade da comunicação, em detrimento dos instrumentos. As abordagens têm cunho mais teórico, crítico e científico, procurando analisar a comunicação nas organizações em uma perspectiva mais complexa. Os estudos sinalizam, segundo Kunsch (2009), que a academia tem buscado sistematizar suas reflexões a partir do fazer cotidiano das organizações.

Da mesma forma, os livros, que até a década de 70 ressaltavam aspectos técnicos e instrumentais de manuais de comunicação, tornam-se, hoje, mais teóricos e complexos. Kunsch (2009) pondera que chama a atenção um novo olhar em torno da gestão dos processos comunicacionais no ambiente e na cultura institucional. Um exemplo são as recentes publicações sobre comunicação interna e comunicação empresarial da ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

A comunicação deixa de ser vista como ferramenta ou instrumento, até então metaforizada nos conceitos de conduíte e processamento de informação. Nestas abordagens, a organização é associada a um contêiner, por onde é transmitido o fluxo informativo. Ao contrário, metáforas como o discurso, o símbolo, a performance e a voz, na visão de Putnam (2009), atribuem um sentido de leveza e movimento à comunicação. Tal perspectiva atribui à organização noções de relacionamento e interconexão com seus *stakeholders*. Ganha espaço a denotação de organizações orgânicas, mais complexas e descentralizadas, que valorizam a participação dos funcionários no processo decisório. (GRUNIG et al. 2009)

A produção da pesquisa acadêmica e das publicações, com essa nova visada, aponta para uma franca expansão dos dois campos. Isso se reflete, por exemplo, nos trabalhos de associações e entidades, como a Abrapcorp, Associação Brasileira de Pesquisadores de

Comunicação Organizacional e Relações Públicas; na revista *Organicom*, Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas; na Compós, Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação; e no Núcleo de Pesquisa Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Intercom, Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, que apresenta os trabalhos em desenvolvimento nas duas áreas.

Fundada em 2006, a Abrapcorp é uma entidade autônoma com objetivo de estimular o fomento, a realização e divulgação de estudos em Ciências da Comunicação. Além de Grupos de Trabalhos temáticos, os GTs, a associação oferece cursos e apoia eventos relacionados a Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Realiza um congresso nacional desde 2007, para debater os principais temas em voga nas duas áreas. A revista *Organicom*, nível Qualis-B, é uma publicação ligada à Abrapcorp.

O objetivo da publicação é servir de elo entre academia e mercado, contribuindo para o debate técnico-científico da Comunicação das organizações. Além disso, a associação do termo *organicom* com o adjetivo português “orgânico” expressa o objetivo de trabalhar com a complexidade orgânica, assimilando informações de diversas partes de um conjunto para a consecução de um objetivo único, como acontece com os organismos vivos. “Acreditamos ser desta forma que devem funcionar as organizações nos esforços de comunicação com seus públicos.” (KUNSCH, 2009)

A COMPÓS foi fundada em 1991, com uma iniciativa de pesquisadores dos Programas de Pós-Graduação das seguintes instituições: PUC-SP, UFBA, UFRJ, UnB, UNICAMP, UMESP. É uma sociedade civil, sem fins lucrativos, com objetivo de estimular o desenvolvimento dos programas e a integração entre eles. Em junho de 2010, foi criado o GT Comunicação em Contextos Organizacionais. O grupo é voltado para a construção dos sentidos nas organizações bem como para as relações político-comunicacionais entre

indivíduos, organizações e sociedades. Os conflitos entre os discursos organizacionais também fazem parte da descrição do núcleo.

A Intercom é uma associação científica sem fins lucrativos, fundada em São Paulo, em 1977. Participa da rede nacional de sociedades científicas capitaneada pela Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência e está integrada a redes internacionais de Ciências da Comunicação. Dentre seus objetivos, está a realização de congressos anuais, simpósios regionais, seminários, cursos de curta duração e conferências, como estímulo para o desenvolvimento da pesquisa. Possui a Divisão Temática RP e Comunicação Organizacional, que enfoca as pesquisas sobre o relacionamento públicos-organizações.

Evidentemente, a contribuição da Intercom para as áreas de comunicação organizacional e relações públicas não se resume aos espaços reservados aos eventos paralelos nos congressos anuais. (...) Outras frentes importantes da entidade são representadas por obras de referência, inventários, bibliografias e o banco de dados do Centro de Documentação em Comunicação dos Países de Língua Portuguesa (Portcom), que democratizam o acesso ao conhecimento por ela gerado (KUNSCH, 2009. P. 128).

Para Kunsch, o espaço aberto nas publicações da entidade, tanto nos seus livros, quanto na Intercom, Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, é uma outra vertente expressiva de que se valem as duas áreas. A publicação tem conceito nacional A no Qualis e as edições podem ser acessadas em texto integral no site da Intercom. O volume 33, de 2010, apresenta uma diversidade temática, abordando desde as “configurações de tendências centralizadoras dos *mass media* até as novas possibilidades de participação cidadã por meio da internet.” (INTERCOM, 2010)

Os congressos, as entidades e as publicações, ao lado da pesquisa em desenvolvimento nos Programas de Pós-Graduação, têm se esforçado para incentivar o avanço do campo. No caso dos PPGCOMs, Kunsch (2009) destaca a importância de esses programas estarem sintonizados com as demandas sociais, para estabelecer políticas de desenvolvimento do campo acadêmico-científico e do mercado produtivo das comunicações.

“A pós-graduação ainda está muito distanciada da realidade social e do mundo da comunicação, apresentando muitos projetos individuais sem um compromisso público que de fato beneficie a sociedade.” (KUNSCH, 2009. p. 121)

A constituição acadêmico-científica dos campos, no entanto, dependerá da dedicação de professores, pesquisadores, profissionais, instituições, universidades e instituições públicas e entidades do setor. “Somente com a união de esforços e com base em conhecimentos, construiremos uma identidade forte e conquistaremos reconhecimento público na comunidade científica nacional e internacional.” (KUNSCH, 2009. p. 133). O argumento de Kunsch vai ao encontro das considerações de Braga (2010), para quem o estudo avança a partir do esforço conjunto e do diálogo entre quem tem voz no campo.

Reis (2009) também observa a construção identitária e de um *corpus* teórico para os estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil. Ela ressalta que as pesquisas têm caminhado com abordagens mais teóricas e complexas, o que é positivo para a constituição identitária do campo.

Nota-se também que, mais do que buscar aportes teóricos em outras disciplinas para explicar a comunicação das organizações, o que se faz necessário é elaborar um ponto de vista comunicacional a partir de um objeto de pesquisa teoricamente construído do lugar de fala da comunicação (REIS, 2009. p. 157).

Os congressos, como proponentes da discussão do que vem sendo pesquisado, e as publicações, enquanto divulgadoras desse trabalho, colaboram para o aprimoramento desse lugar de fala. É por meio deles e a partir dos Programas de Pós-Graduação que a identidade vai se configurando e se expandindo. Ela se torna pública nos inúmeros eventos, livros e associações relacionadas às áreas, que reforçam com visões críticas a pesquisa e o conhecimento. É visível o desenvolvimento de grupos de trabalho sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos eventos de Comunicação. Muitos deles, como

considera Kunsch (2010), com aspectos cada vez menos instrumentais e mais teóricos e científicos.

6 CAPÍTULO 5 - METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como multirreferencial ou transmetodológica, uma vez que utiliza múltiplos procedimentos ou mais de uma abordagem metodológica. Segundo Mirian Goldenberg (2005), a combinação de metodologias diversas no estudo do mesmo fenômeno tem por objetivo abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do objeto de estudo.

Na mesma direção indica Claudio de Moura e Castro (2006) ao afirmar que determinado problema admite uma multiplicidade de métodos. Triviños (1992) reforça a ideia da triangulação: “A técnica tem por objetivo básico abranger a máxima amplitude na descrição, explicação e compreensão do foco em estudo”. Neste sentido, foi realizada, inicialmente, uma pesquisa bibliográfica. A coleta desse material foi essencial para o aprofundamento dos conceitos sobre identidade e campo da Comunicação, utilizados no projeto.

O trabalho com os dez autores mais citados, indicados pelo Google Acadêmico, foi feito por meio de Entrevista em Profundidade Semi-estruturada. Segundo Duarte esta é uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes, para analisá-las e apresentá-las. “Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação.” (DUARTE, 2006) O propósito da abordagem metodológica é recolher respostas a partir da experiência subjetiva da fonte, permitindo verificar diferentes maneiras de descrever os fenômenos.

A escolha desta técnica deve-se ao fato de, conforme Duarte (2006), ser bastante dinâmica e flexível, além de conduzir à apreensão de uma realidade. Desta forma, é possível tratar de questões relacionadas à descrição de processos complexos, como a configuração identitária do campo da Comunicação, em suas diversas vertentes e interpretações. Para as

pesquisadoras Maria Virgínia Rosa e Marlene Arnoldi (2008), a opção por esta técnica de coleta de dados dever ser feita quando o pesquisador/entrevistador precisar valer-se de respostas mais profundas. “Não se trata de um simples diálogo, mas, sim, de uma discussão orientada para um objetivo definido”. (ROSA, ARNOLDI. 2008. p. 17).

Optou-se também pela Entrevista Qualitativa Semi-estruturada ou Semi-aberta, uma vez que um roteiro de questões-guia orientou a conversa. Esta abordagem “parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas.” (DUARTE, 2009, p. 66). O roteiro semi-estruturado dá suporte à pesquisadora sem obrigatoriamente se prender a questionamentos prontos. Busca-se, assim, um maior envolvimento entre as partes, de modo a facilitar o diálogo, tornando agradável a interação.

Em seguida, foi feita Análise de Conteúdo (AC) do material conseguido na entrevista. Segundo Bardin (1977), a AC permite a investigação de fenômenos simbólicos, objeto deste trabalho. Possui um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais sutis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a discursos extremamente diversificados. Conforme a pesquisadora, o maior interesse desta técnica reside na possibilidade de alongar o tempo de latência entre as intuições ou hipóteses de partida e as interpretações definitivas.

A Análise de Conteúdo, de acordo com Chizzotti (2006, p. 115), construiu um conjunto de procedimentos e técnicas para extrair o sentido de um texto ou de uma fala por meio de unidades como: palavras-chave, léxicos, termos específicos, categorias, temas e semantemas, procurando identificar a frequência ou constância dessas unidades para fazer inferências.

Segundo Júnior (2006), a inferência é uma operação lógica destinada a extrair conhecimentos sobre os aspectos latentes da mensagem analisada. Dentre suas vantagens, estão a sistematicidade e a confiabilidade. É por meio desta análise que se procura identificar

as intenções discursivas de um indivíduo, a partir de seus enunciados. É possível, assim, perceber a aparição de certos aspectos reiterados na fala dos entrevistados.

Nesse sentido, é necessário, conforme Bardin (1977), realizar o processo de categorização, que permite observar as condições de produção das mensagens. Trata-se de uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento, obedecendo a critérios definidos. Isto porque “a análise de conteúdo de entrevistas é muito delicada” (*Ibid*, p. 92). Os discursos são marcados pela multidimensionalidade das significações expressas.

A categorização tem como objetivo fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Mayring (2002) delinea ilustrativamente algumas etapas possíveis: a) definição do material: selecionam-se as entrevistas ou parte delas que tenham relação e sejam especialmente relevantes para a solução do problema da pesquisa; b) utiliza-se uma técnica analítica de escolha do pesquisador, e procede-se à categorização dos dados em unidades analíticas, que são finalmente interpretadas tendo em vista o problema e o referencial adotado.

Segundo Bardin (1977. p. 131), as respostas a questões abertas, as entrevistas individuais ou de grupo, são frequentemente analisadas tendo o tema por base. É um procedimento rápido e eficaz. No caso das entrevistas semidiretivas (também chamadas com plano, com guia, com grelha, focalizadas ou semi-estruturadas) o registro e a transcrição das mesmas deve ser integral. Até mesmo hesitações, risos, silêncios e estímulos do entrevistador (BARDIN, 1977. p. 89) devem constar na transcrição, que está disponível nos Apêndices deste trabalho.

As unidades ou categorias desta dissertação buscam as semelhanças e diferenças entre os termos apresentados pelos pesquisadores, bem como as estratégias discursivas que usam para defendê-los. Pretende-se entender os aspectos que levam à diversidade de

terminologias e se há uma percepção por conflitos simbólicos entre os entrevistados. Neste sentido, foram definidas as seguintes categorias temáticas: origem de tantos nomes; reconhecimento de disputas de poder; termo adotado; sistematização dos nomes.

O primeiro item (origem de tantos nomes) se ramifica em seis subcategorias, sendo: disputas por lugar de fala, modismo, formação acadêmica, mercado, congressos, outros. A segunda categoria (reconhecimento de disputas de poder) é assinalada pelas possibilidades: sim ou não. A terceira identifica o(s) termo(s) que cada autor diz adotar. E a última (sistematização dos nomes) subdivide-se em: favorável ou contra. Os tópicos que norteiam a grelha de análise obedecem aos critérios definidos por Bardin (1977), que lhes conferem características homogêneas, exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes.

A utilização de categorias na AC, apesar de auxiliar na observação dos conteúdos, pode limitar a riqueza das significações produzidas pelas pessoas. Portanto, em seguida à AC, foi utilizada a Análise Crítica do Discurso (ACD) em trechos especialmente significativos do objeto de pesquisa. Esta técnica considera o contexto social em que se constrói o discurso, como também o seu papel na construção, manutenção e mudança da estrutura social. Refere-se ao estudo da linguagem além da oração ou da frase, como a conversação ou o texto escrito.

Uma questão básica que define a ACD é investigar como se dá o embate discursivo entre identidades. A luta hegemônica sobre modos de identificação é a luta entre a fixação/estabilização e a subversão/desestabilização de construções identitárias. Como toda hegemonia, a estabilização é sempre relativa, sempre há focos de luta sobre pontos de instabilidade (Fairclough, 2001).

Segundo Iñiguez (2004), a ACD busca esclarecer o papel-chave desempenhado pelo discurso nos processos através dos quais são exercidas a exclusão e a dominação. Adota uma postura que problematiza as questões, o que, para Foucault (apud Iñiguez, 2004. p. 95)

significa pôr em dúvida tudo aquilo que se resume ser evidente ou bom, questionando o que é tido como inquestionável.

Para a ACD, o discurso é uma prática social que “não só expressa ou reflete identidades, práticas e relações, como também as constitui e configura.” (Iñiguez, 2004, p. 119). Sendo assim, o uso desta metodologia possibilitou a observação da posição que os autores ocupam ao falar sobre o campo, além de se voltar para a análise de seu discurso e das mensagens implícitas nele. A ACD encontra suporte nas referências teóricas utilizadas no projeto, uma vez que, de acordo com Van Dijk (2008), considera a ciência e o discurso como produtos da interação social. Pretendeu-se, como salienta Dominique Maingueneau (1993), captar o sentido oculto do discurso, o qual, sem uma técnica apropriada, permanece inacessível. Os objetos que interessam à Análise do Discurso, para Maingueneau (1993), correspondem, de forma bastante satisfatória, ao que Foucault (2009) chama de formações discursivas.

A análise aqui realizada seguiu as orientações de Alice Krieg-Planque (2010), pesquisadora francesa que propõe uma abordagem discursiva da realidade política por meio da noção de “fórmula”. O conceito surge no horizonte teórico da escola francesa de Análise do Discurso. É usado pela autora para analisar enunciados políticos, midiáticos e institucionais. Sua proposta é apreender os discursos por meio das formas postas em circulação por diversos atores sociais, como associações, coletivos, movimentos sociais, instâncias públicas, partidos políticos, mídias, jornalistas, comunicadores e intelectuais.

Estes últimos estão entre os públicos entrevistados nesta dissertação, o que torna ainda mais relevante para esta pesquisa o estudo de Krieg-Planque sobre as fórmulas discursivas. Ela investiga a razão de algumas palavras e expressões surgirem e se estabelecerem no discurso público, a ponto de se tornarem verdadeiras “fórmulas”.

Por *fórmula*, designamos um conjunto de formulações que, pelo fato de serem empregadas em um momento e em um espaço público dados, cristalizam questões políticas e sociais que essas expressões contribuem, ao mesmo tempo, para construir. (KRIEG-PLANQUE, 2010. p. 9).

Algumas formulações são vistas pela autora como fórmulas: *perestroika*, *glasnost*, direito de ingerência, mundialização, globalização, nova ordem mundial, choque de civilizações, guerra contra o terrorismo, nova economia, fratura social, exceção cultural, discriminação positiva, maioria plural, problema das periferias, aquecimento global, biodiversidade, distúrbio alimentar, comércio justo, empresa cidadã, desenvolvimento sustentável, governança mundial, crescimento verde etc. A noção de fórmula está ligada à de uso, de modo que corresponde a uma utilização particular da palavra. (KRIEG-PLANQUE, 2010. p. 19)

Mas também para ela, ao se trabalhar as expressões que delimitam o lugar de fala dos sujeitos, é preciso considerar os contextos de produção, como visto em Krieger e Finatto (2004). Não se trata, explica Krieg-Planque (2010, p. 21) de fornecer uma história da palavra através da sucessão de suas diferentes acepções, mas de procurar os momentos e os lugares textuais em que se produzem deslocamentos linguísticos, passagens de um registro a outro, nas quais se afirmam coisas novas com o mesmo termo.

Assim, a Análise de Discurso que aqui procede considerou como fórmulas as terminologias usadas no discurso dos dez autores entrevistados. A partir da Análise de Conteúdo, foram definidas as seguintes categorias temáticas para se trabalhar as fórmulas em ACD: similaridade, distinção, legitimidade e autoridade. A primeira, a categoria de similaridade, sustenta a análise a partir da semelhança no discurso dos entrevistados para definir a comunicação organizacional. Observa-se tanto a semelhança entre nomes com significados divergentes, como também o contrário, entre significados muito próximos para nomes diferentes.

A categoria da distinção é utilizada para averiguar em quais discursos há a noção de um termo único, novo, que não é igual a nenhum outro. A proposta é observar se há a apresentação de denominações consideradas únicas perante as demais. São sublinhados os artifícios usados no discurso para atribuir a ideia de distinção ao termo adotado. Tais artifícios levam à terceira categoria, a legitimidade. Esta tem por objetivo verificar como os autores justificam os termos de sua preferência. Pretende-se analisar como legitimam sua fala, se comparam seu argumento ao de outros autores, em que se baseiam para defender seu discurso, se citam livros, obras suas, de outros pesquisadores etc.

A noção de legitimidade é seguida pela de autoridade, que visa a estudar o poder de fala dos entrevistados. Isso é observado a partir das formações discursivas que revelam uma posição privilegiada de quem tem voz no campo. Uma frase em primeira pessoa, por exemplo, com pronomes possessivos como “meu”, “minha”, “nosso”, “nossa”, pode ser um indicador de autoridade. Neste ponto, são trabalhadas as formas de apropriação do discurso pelos pesquisadores entrevistados. A ACD, por meio da categorização, permite vislumbrar um panorama geral das fórmulas dos escritores, relacionando-as.

Pretende-se notar o “valor simbólico” (Krieg-Planque, 2010, p. 30) que envolve as palavras nos limites dos discursos. Os termos, acrescenta, constituem variados instrumentos políticos, marcadores sociais ou objetos de discurso. (*Ibid*, 2010) As pesquisas que se voltam a esses objetos fazem aparecer o fato de que “o léxico é, em seus empregos políticos e sociais, portador de valores, de argumentos, de engajamentos.” (*Ibid*, 2010)

Os dez escritores apontados pelo portal são: Wilson Bueno, Jorge Duarte, Manuel Carlos Chaparro, Fábio França, Roger Cahen, Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, Margarida Kunsch, Marlene Marchiori e Ivone de Lourdes Oliveira. As conversas aconteceram em datas e horários definidos pelos próprios pesquisadores. Os primeiros contatos ocorreram em março de 2010, via e-mail e telefone. As entrevistas tiveram início a partir de junho, com exceção de

Duarte e Bueno, que estiveram em Juiz de Fora no início do ano. Somente com Marchiori o encontro não foi presencial, devido a um problema particular da pesquisadora. Neste caso, a entrevista aconteceu por meio do Skype, o que não comprometeu a qualidade e contribuição do depoimento, menos ainda a disposição da mesma em colaborar com esta pesquisa. Os Apêndices contêm o roteiro (Apêndice A) que serviu de guia para as entrevistas em profundidade e as transcrições integrais de todas as dez entrevistas.

Depois de realizada esta etapa com os pesquisadores, o trabalho voltou-se para os professores e profissionais. Neste caso, o procedimento adotado foi o Grupo Focal. De acordo com Costa (2005), como ferramenta de pesquisa qualitativa, o grupo focal ajuda a identificar tendências, o foco, desvenda problemas e busca sua agenda oculta. Permite a reflexão sobre o sentido dos valores, dos princípios e motivações que regem os julgamentos e percepções das pessoas.

A origem desse tipo de pesquisa, segundo Costa, é atribuída às Ciências Sociais, em 1941. Marcaram a época Paul Lazarsfeld e Robert Merton, este último considerado o “pai” do Grupo Focal. Foi ele quem publicou o primeiro trabalho utilizando o *Focus Group*. O objetivo maior desta técnica, que pode ser utilizada em diferentes fases de um projeto, é compreender e inferir.

Grupos Focais são um tipo de pesquisa qualitativa que tem como objetivo perceber os aspectos valorativos e normativos que são referência de um grupo em particular. São na verdade uma entrevista coletiva que busca identificar tendências. (COSTA, 2005. p. 181).

Assim, possibilitam sinergia e interação entre os participantes, fatores que enriquecem as respostas. Outra vantagem, para Costa (2005) é a flexibilidade para o moderador na condução do roteiro. Por estarem as pessoas reunidas e em situação confortável e propícia ao diálogo, o Grupo Focal proporciona profundidade e qualidade de verbalizações e expressões.

A autora também lembra possíveis desvantagens desta técnica. Uma delas seria o próprio controle reduzido do moderador. Outra seria o fato de não ser aquele o ambiente natural dos entrevistados, o que pode influenciar, ou não, seu comportamento. Contudo, acrescenta que a técnica é “altamente recomendável quando se quer ouvir as pessoas, explorar temas de interesse em que a troca de impressões enriquece o produto esperado”. (COSTA, 2005. P. 183). Neste caso, colabora no sentido de aprofundar o conhecimento de um tema, como é o objetivo deste trabalho.

É importante, sustenta a autora, que o grupo analisado tenha um nível socioeconômico e acadêmico semelhante, para evitar inibições e constrangimentos. Na presente dissertação, os dois grupos são formados por públicos específicos. O primeiro comporta os professores que atuam na área de Comunicação Organizacional nas Instituições de Ensino Superior de Juiz de Fora. Somam um total de cinco. Todos foram convidados, com antecedência de seis meses, a colaborar com esta pesquisa, comparecendo três no dia e horário por eles definidos.

Já os profissionais possuem em comum o fato de pertencerem a um grupo, hoje extinto, que se reunia para discutir questões relativas à área. Optou-se por este viés, uma vez que a abordagem dos professores é censitária, envolve todos os discentes da cidade que lecionam Comunicação Organizacional. No entanto, apesar da antecedência dos primeiros contatos (cerca de seis meses antes do encontro), três não puderam ou não quiseram comparecer. Apenas uma pessoa concordou prontamente em contribuir. Esta espécie de resistência não havia sido encontrada entre os autores. Ao contrário, todos se entusiasmaram com o trabalho.

Diante disso, em concordância com o orientador deste trabalho, foram convidados outros dois profissionais de Comunicação de Juiz de Fora, que aceitaram e compareceram à reunião. São profissionais de grandes e renomadas empresas e de perfil semelhante aos que

havia sido convidados. Desta forma, a qualidade dos depoimentos foi mantida, observando-se um momento rico de trocas e experiências. Esta alternativa permitiu um mesmo número de entrevistados: três professores no primeiro encontro e três profissionais no segundo.

Os grupos se reuniram em dias diferentes, na Casa de Cultura da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF), depois de transcritas as entrevistas anteriores. A escolha do local seguiu os parâmetros sugeridos por Costa (In: Barros; Duarte, 2005), de que a reunião deve ocorrer em local neutro, a fim de não causar constrangimentos, em ambiente silencioso, devido ao uso de gravador. É necessário obter autorização dos participantes e comentar sobre a confiabilidade das informações, lembrando que os nomes verdadeiros não são utilizados. Todas estas informações foram comunicadas aos entrevistados, que aceitaram-nas prontamente. O roteiro guia dos Grupos Focais (Apêndice L) está nos Apêndices deste trabalho, acompanhado das transcrições, na íntegra, dos dois encontros.

O Grupo Focal possibilitou verificar como os professores e profissionais percebem e identificam o campo em que atuam. Também se observou de que forma percebem o discurso dos pesquisadores, entrevistados previamente. Feitas as entrevistas, o material foi dividido em três categorias, sugeridas por Costa (2005. p. 190): respostas espontâneas, que refletem de forma mais fiel a percepção do participante; respostas socialmente aceitas, que refletem a pressão do grupo, a conformidade; respostas pistas, que ensejam a continuidade da investigação. A interpretação dos dados obtidos nesta última fase da pesquisa empírica, com o suporte teórico, foi a base para a redação final do trabalho.

7 CAPÍTULO 6 - ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

Os depoimentos dos dez autores entrevistados são pormenorizados a partir das metodologias citadas no capítulo 5. A fim de proporcionar uma exposição linear, o material é apresentado de acordo com a ordem das análises. A primeira delas é a Análise de Conteúdo, utilizando categorias temáticas.

7.1 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS DOS AUTORES

O procedimento que envolve o primeiro tópico a nortear a tabela trata da “origem de tantos nomes”, que, como já dito, foi subdividido em seis partes: disputas por lugar de fala, modismo, formação acadêmica, mercado, congressos e outros. Esta análise começa pelo primeiro item e suas ramificações. Os comentários citados ao longo do texto conservam as marcas de oralidade dos depoimentos, tendo sido transcritos integralmente. A grelha abaixo ilustra as categorias e subcategorias, bem como os autores, por ordem de realização das entrevistas.

Tabela 2 Tabela de Análise de Conteúdo das estruturas discursivas dos autores por ordem de entrevista

Entrevistado	Origem de tantos nomes						Reconhece disputas de poder	Termo adotado	Sistematização dos nomes	
	Disputas por lugar de fala	Modismo	Formação acadêmica	Mercado	Congressos favorecem	Outros			Favorável	Contra
Bueno	X		X	X		X	X	empresarial	X	
Duarte	X		X			X	X	organizacional	X	
Chaparro	X	X		X	X	X	X		X	
França	X	X				X	X	organizacional = corporativa = empresarial		X
Cahen	X	X					X	empresarial		X
Torquato	X			X		X	X	organizacional	X	X
Nassar	X			X		X	X	comunicação	X	X
Kunsch	X			X		X	X	organizacional, integrada, mercadológica, institucional, interna, administrativa	X	
Ivone	X					X	X	no contexto das organizações		X
Marchiori						X		organizacional, tática, estratégica, interna	X	

A tabela elaborada aponta que, dos dez pesquisadores entrevistados, apenas um não reconhece disputas por lugar de fala entre os motivos que levam à diversidade terminológica. A exceção ficou para a professora Marlene Marchiori (Apêndice J), que prefere não “julgar” os colegas. “Eu não tenho esse poder, entendeu, de dizer assim, porque eu não fiz estudos nesse sentido.” (MARCHIORI, 2010. p. 283) Completa que não vê a comunicação como um instrumento, mas como a construção de um saber. Por isso, é natural que tal construção possa emergir em vários ângulos, em vários aspectos e sob terminologias diferentes. (*Ibid*, 2010)

Já para a professora Ivone de Lourdes Oliveira (Apêndice K), o simbolismo está implícito na linguagem dos autores.

Eu acho que o que tem aí, nessa visão toda, é assim: ‘eu descobri a América!’ Então, eu vou falar de comunicação corporativa. Eu vou falar de comunicação institucional. Eu vou falar de comunicação empresarial. (...) E o que aconteceu? Só deu bagunça na cabeça das pessoas. (OLIVEIRA, 2010. p. 293)

O que significa dizer, ainda segundo ela, que a posição do sujeito é marcada pela noção de poder “obviamente, simbólico, porque aí está simbolizando algo de uma autoridade no campo.” (*Ibid*, p. 294) A disparidade de termos repetidos e modificados sem critérios por parte dos autores que têm voz no campo é sinal da autoridade científica peculiar em seus discursos.

O pesquisador Fábio França (Apêndice E) partilha os argumentos de Oliveira ao falar que os conceitos são criados sem fundamentação. Lembra que a identidade é feita pela distinção, como visto no referencial teórico deste trabalho. “É na distinção que se vê a identidade do Outro. Há muita imprecisão na terminologia.” (FRANÇA, 2010. p. 224) A razão pode estar na “vontade” de usar e registrar conceitos novos, “de cada um achar que descobriu a América, quando, na realidade, não se fixou ainda entre nós um conceito de Comunicação, na minha opinião.” (*Ibid*, p. 225)

Bueno (Apêndice B) ameniza um pouco a discussão, considerando que as disputas entre autoridades foram largamente superadas, até “diluídas” (BUENO, 2010, p. 158). Isto se deve, segundo ele, à convivência de Jornalistas e Relações Públicas, atuando na área de Comunicação Organizacional. O antigo clima de concorrência entre ambos teria sido, em sua opinião, substituído pela diversidade de formações e olhares, algo que enriquece o campo.

Mas, ao longo de seu depoimento, volta ao tema e diz que, apesar de terem diminuído, os embates corporativistas ainda existem. Isso conduz ao que chama de “animosidade”, “um olhar cada vez mais fragmentado, uma tentativa de delimitar campos: ah, esse pedacinho é meu, esse pedacinho é teu. Um negócio maluco.” (BUENO, 2010. p. 162). Uma visão de concorrência que, ao invés de integrar a área, acaba desintegrando.

O motivo desses separatismos, para o entrevistado, pode estar na própria academia, que não deixa transparecer um domínio dos conceitos. Ele exemplifica com a expressão responsabilidade social, que, não discutida na universidade, é assimilada pelo mercado com significado distorcido, de filantropia. “Essa contribuição superficial da academia acaba legitimando essa prática, que é predadora, de confundir sustentabilidade com *marketing* verde, com propaganda enganosa.” (BUENO, 2010. p. 164) Esse posicionamento indica “uma falta de interesse e de seriedade em tratar os conceitos na academia.” (*Ibid*)

Professor Chaparro (Apêndice D) explica que as terminologias são um recorte de especialização. Quem as inventa, de alguma forma, pode “reinar” nesse espaço. A Comunicação é, ela mesma, um espaço entrelaçado por jogos de poder. Eles “se resolvem na medida em que os partícipes desses jogos conseguem delimitar e fixar lugares próprios no espaço amplo onde atuam.” (Chaparro, 2010. p. 197) Esse raciocínio, pondera, pode estar relacionado com o extensivo elenco de terminologias para a Comunicação Organizacional.

Desta forma, Chaparro salienta que para um determinado cenário pode haver inúmeras terminologias. Cada uma está vinculada a uma pessoa ou a um grupo de pessoas que

estudam essa questão. Isso faz da terminologia uma delimitação de lugar próprio, a partir do qual se organizam as relações com o mundo exterior, dentro de uma perspectiva de poder. Entretanto, “isso não tem nada de mal, isso é assim mesmo, a vida é assim mesmo.” (*Ibid*, p. 198) O poder é inerente aos discursos, que, por sua vez, se formam nas relações sociais.

Perguntada sobre a existência de disputas simbólicas entre os autores, professora Margarida Kunsch (Apêndice I) ressalta que são comuns quando se quer enfatizar determinada posição de um sujeito. “Por exemplo, quando você tenta fixar mais o papel do jornalista, vai tender mais para um lado.” (KUNSCH, 2010. p. 268) No entanto, reconhece que são embates positivos e necessários para o estudo da área.

Além do uso indiscriminado de nomenclaturas, também lhe foi apresentado um exemplo, extraído de Torquato (In: LOPES, 2004), em que este admite o seguinte:

Avançando na terminologia, abandonei a expressão ‘comunicação empresarial’ para adotar o termo mais adequado ‘comunicação organizacional’, na esteira de uma lógica pela qual nem todas as ferramentas da comunicação especializada pertenciam a empresas, mas todas elas, sem exceção, configuravam a existência de uma organização, aí incluindo a própria estrutura empresarial. (TORQUATO. In: LOPES, 2004, p. 20).

O trecho do prefácio do livro de Boanerges Lopes e Roberto Vieira mostra a transformação no discurso de Torquato, em relação à preferência do nome adotado. Para Kunsch (2010. p. 269), as mudanças são positivas, “são muito salutares, porque nós temos que evoluir.” Da mesma forma, a crítica que se faz ao que é produzido, indica avanço do conhecimento. “Eu, por exemplo, gostaria muito de receber mais críticas do meu trabalho, porque, é... a gente tem que evoluir.” (*Ibid*)

Também integrante da lista dos dez autores mais citados, professor Francisco Gaudêncio Torquato (Apêndice G) reafirmou sua decisão. Depois de dissertar sobre a “história da terminologia” em Comunicação Organizacional, em que se coloca como pioneiro, diz que a designação cabe em diferentes situações. “Partido político é uma organização,

sindicato é uma organização. (...) Por que não colocar comunicação organizacional? Então, eu fui o primeiro a adotar o termo organizacional.” (TORQUATO, 2010. p. 239)

Ele não fala abertamente sobre disputas de poder entre os autores, mas não são raros os momentos em que elas são percebidas em seu discurso. Quando admite o termo comunicação organizacional, cita alguns embates teóricos com pesquisadores da área de Relações Públicas, entre eles as professoras Margarida Kunsch e Sidneia Gomes Freitas. O trecho que se segue foi extraído da entrevista feita com Torquato.

Você apenas puxa, por exemplo, a Margarida, que foi minha aluna, começou a usar, é... eles [Relações Públicas] não combinavam esses termos, não admitiam que eu colocasse comunicação organizacional, porque tudo era Relações Públicas. Eu tive a maior das brigas, na época, com o pessoal de RP, que não aceitava que eu selasse com comunicação, porque achava que Relações Públicas era um termo maior. Eu ganhei essa guerra. Agora... ela foi minha aluna lá na ECA, na Pós-Graduação; a Sidineia foi minha aluna. Foi uma briga ciumenta. Aí, qual foi a minha satisfação em ver que esse pessoal passou a usar a terminologia que eu adotei. A Margarida produziu um livro, ‘Comunicação organizacional’, cujo primeiro trabalho é o meu [risos], onde eu tento dizer exatamente como eu usei esta terminologia. Então, esta terminologia, na história, foi dada na época, pela primeira vez, por mim, nesses trabalhos. (TORQUATO, 2010. p. 240)

Ao assumir que “ganhou a guerra”, admite que havia uma disputa. Da mesma forma, traz para si a responsabilidade e a propriedade do termo comunicação organizacional, por ele considerado “macroárea”. (*Ibid*, p. 241) Em um dado momento, refere-se à competição por lugar de fala na fixação de nomes e confere valor à diversidade. “Independentemente da briga simbólica de poder existente entre essas terminologias, tem um certo fundamento em cada uma.” (TORQUATO, 2010, p. 243)

Para o professor Paulo Nassar (Apêndice H), as disputas existem. “Pierre Bourdieu trabalha com essa visão de que você tem disputas sangrentas, entre aspas, no campo das pesquisas científicas, no campo profissional.” (NASSAR, 2010. p. 253) Vê o fenômeno como algo normal, intrínseco do processo discursivo de evolução das terminologias. Discorda

desta visão o pesquisador Roger Cahen (Apêndice F), que se refere aos conceitos como “invenção boboca de gente que quer se sobressair.” (CAHEN, 2010. p. 231)

De acordo com o pesquisador Jorge Duarte (Apêndice C), as discussões simbólicas, bem como as múltiplas interpretações, são resultado de experiências distintas. Este processo, muitas vezes, não é muito claro. “As pessoas nem percebem que estão disputando, mas [é] uma disputa por espaço e uma disputa por visão de mundo. E isso afeta a nomenclatura toda.” (DUARTE, 2010. p. 185)

Já a subcategoria modismo foi comentada por três dos dez entrevistados. Para Chaparro, a criação dos termos justifica-se na demarcação de espaço. “Cada um, para não se perder, inventa um rótulo para dizer: ‘esse é o meu pedaço’.” (CHAPARRO, 2010. p. 202) França atribui a criação de novos nomes a uma tentativa de chamar a atenção. “Você pode fazer uma definição bonita: corporativo etc. Mas, que diferença tem da comunicação institucional?” (FRANÇA, 2010. p. 221) As terminologias seriam uma maneira de atrair olhares, camuflando a realidade. Sobre a possibilidade de o modismo “desenfreado” interferir no trabalho de professores e profissionais que atuam no campo, França (2010. p. 227) acredita que há uma influência negativa, “porque cada um quer criar algo novo.”

Cahen se refere ao fenômeno como “invencionice, *marketing*.” (CAHEN, 2010. p. 231) E acrescenta que não adianta “reinventar a roda”, insistir no que já está pronto. Muitos termos, em sua versão, são usados como estratégia de autopromoção, não contribuem para o efetivo avanço dos estudos. “Ficar mudando o nome para vender livro? Para aparecer na mídia?” (*Ibid*, p. 234)

Quanto à subcategoria “formação acadêmica”, dois autores apontaram-na como um motivador da pluralidade de designações. Duarte (2010. p. 184) acredita que visões de mundo, experiências e formações diferenciadas podem levar a divergências sobre os conceitos, gerando, ainda, discussões corporativistas. Bueno (2010. p. 158) ressalta que a

diversidade contribui para a consolidação do campo e não deveria ser vista como concorrência, como vem acontecendo. Mais importante que disputas profissionais é respeitar as diferentes competências, acredita.

A subcategoria “mercado” foi mencionada por 50% dos entrevistados. Bueno observa que dentro de uma mesma empresa existem disputas profissionais, que refletem o ambiente mercadológico. “E isso é grave, não integra nada.” (BUENO, 2010. p. 164) As universidades, que deveriam ser “guardiãs” dos conceitos, não os dominam, e eles são “avacalhados” na prática. (*Ibid*) A tendência, observa, é o mercado filtrar o que lhe interessa e fazer uma leitura superficial das denominações, com aplicações, algumas vezes, distorcidas.

Com palavras mais cautelosas, Kunsch menciona que já havia escrito sobre o assunto. “A universidade, por uma série de razões, não foi muito vanguarda em contribuir no sentido de elucidar conceitos. Então, por isso que o mercado acabou incorporando várias terminologias.” (KUNSCH, 2010. p. 262) Assim como Torquato, Kunsch lembra que tudo começou com o jornalismo empresarial, passando a comunicação empresarial. E reconhece que, no momento, há uma base conceitual mais bem definida.

Chaparro examina que “os rótulos aparecem como guarda-chuvas relacionados com o mercado.” (CHAPARRO, 2020. p. 209) Ficam insuficientes, no entanto, por causa da dinâmica do mundo. “Então, inventam-se outros termos. Até porque há competição entre as várias cadeiras, não é? O que é muito interessante.” (*Ibid*) Chama a atenção este último comentário, porque o pesquisador considera “interessante” as disputas simbólicas geradas no mercado e na academia. As terminologias não conseguem acompanhar as complexidades das relações, sendo criadas e recriadas incessantemente.

Já Torquato não usa o mesmo adjetivo para se referir aos inúmeros termos usados no mercado. Diz que são aplicados de maneira “errada”, reverberando incompreensão de

significado. “Esse uso atrapalhado por parte do mercado denota, vamos dizer assim, ainda um desconhecimento do que seja uma coisa e outra.” (TORQUATO, 2010. p. 242) O conhecimento, diz, está detalhado em seus livros. “Está tudo explicadinho aqui. É preciso só que o pessoal comece a adotar essa terminologia” (*Ibid*), referindo-se à comunicação organizacional.

Eu diria que a identidade da comunicação organizacional é bem definida, bem posta. Agora, as distorções é que fazem com que esta comunicação assuma muitas imagens, né, e essas imagens vão ficando desfocadas, particularmente, por parte de quem não conhece, não domina o campo da expressão e, muito menos, o campo do conhecimento da comunicação. (*Ibid*, p. 245)

Muitos profissionais, segundo ele, não se dão o trabalho de olhar os livros. Aplicam os conceitos da forma que melhor lhes convém. “Eu não vejo muita preocupação em adotar a terminologia correta.” (*Ibid*, p. 247) Tal comentário permite-nos inferir que há, para ele, uma nomenclatura certa. Cabe indagar qual seria esta terminologia. Existe um termo mais correto que outro? Ele explica que tem havido uma repetição do termo comunicação organizacional, o que, em sua opinião, é algo positivo.

Nassar atribui ao mercado a razão da divisão em múltiplas denominações, somando conceitos restritivos. É o caso de comunicação interna e externa, conotações geográficas. Para o autor, este tipo de ramificação “perdeu a importância” (NASSAR, 2010. p. 250), reduzindo-se a uma explicação didática de ações de comunicação. Ocorre que as próprias empresas desconsideram sua condição de extensão social e restringem as terminologias. “Por exemplo, alguém diz: ‘eu estou aqui fazendo comunicação interna.’ Não, ele está fazendo comunicação para o ambiente dos empregados.” (*Ibid*, p. 254), O mesmo acontece com a comunicação no ambiente da comunidade, dos acionistas etc. É preciso firmar que esses públicos estão interligados, não sendo viável considerá-los separadamente.

A quinta subcategoria diz respeito aos “congressos” enquanto facilitadores da disseminação variada de termos. O item é comentado de formas diferentes entre três autores. Bueno se diz incomodado com os nomes dos Grupos de Trabalhos (GTs) de alguns congressos. Isso porque mantêm o título composto: Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Segundo ele, há uma insistência em grafar sempre as duas áreas, como se fosse esta uma condição para a convivência profissional pacífica de ambas.

Para o autor, os GTs são reflexo de uma disputa maior (e antiga) entre as duas áreas. “O grupo da Intercom, o grupo da Abrapcorp chama Comunicação Organizacional e Relações Públicas, como se fossem duas coisas diferentes.” (BUENO, 2010. p. 171) A insistência em deixar as duas nomenclaturas revela, segundo ele, uma briga por identidades entre os Relações Públicas. A atuação destes profissionais, comenta, parece estar limitada. Daí a ênfase que as associações dão à conjunção “e” nos títulos dos Grupos de Trabalho. “Se eles tirarem o ‘ezinho’ dali, parece que eles vão desaparecer” (*Ibid*, p. 172)

Tratando da segmentação terminológica, Chaparro (2010. p. 199) ressalta que os congressos da área, com algumas exceções, glorificam a fragmentação. Esta, por sua vez, resulta da própria dinâmica do mercado, que exige um certo grau de especialização. De alguma forma, os congressos, ao invés de esclarecer, repetem esta tendência.

Marchiori também faz referência aos congressos, mas abordando um outro viés. Não quer dizer que os eventos colaboram para dissipar as nomenclaturas. Ela não se diz “habilitada” para comentar essa questão. O que quer mostrar é a falta de tempo para se discutir efetivamente os temas propostos. “Eu entendo que nos congressos nós deveríamos ter campos de discussão mais amplos.” (MARCHIORI, 2010. p. 279) O fato de os encontros se subdividirem em apresentações individuais de cerca de quinze minutos acaba por cercear as contribuições dos participantes.

Eu acho que é isso que faz a gente crescer, né. É... eu, por exemplo, amaria ter um trabalho discutido. Não adianta você ter vinte trabalhos, dez minutos – é claro que existem lugares em que a gente precisa fazer isso mesmo. Mas eu acho que a gente precisa de um espaço cada vez maior de discussão e de aprofundar aquilo que a gente tem refletido sobre Comunicação. (*Ibid*)

Assim como Kunsch, Marchiori gostaria de ver sua produção discutida e criticada. Os congressos, que deveriam propiciar momentos de trocas, não oferecem tempo suficiente. Ficam limitados diante da quantidade de trabalhos apresentados e acabam fugindo de sua verdadeira proposta.

O último item do tópico “origem de tantos nomes” oferece aos entrevistados a liberdade de delinear outras possibilidades. No item “outros” há apontamentos de todos eles, exceto de Cahen. Bueno (2010, p. 180) defende o intercâmbio de professores e mercado como um dos agravantes a “desvirtuar” os termos da academia. Uma abordagem assim parece contrariar a importante aproximação entre teoria e prática. É o que aparenta sugerir, ao pensar que alguns professores “negociam” com seus patrões ou clientes, “fazem uma versão *light* daquilo que é o conceito. Geralmente com um sentido de deturpá-los, de desvirtuá-los.” (*Ibid*)

Em uma outra visão caminha Duarte (2010, p. 184), ao examinar que, talvez, a principal causa das abordagens variadas esteja nas visões de mundo de quem está no campo. Também estas são plurais e diversas, culminando em experiências e relatos que se contradizem. Isso se aplica, ainda, às empresas, que não partilham os mesmos valores tampouco os mesmos conceitos.

Conforme Duarte (2010, p. 188), em geral, os termos são adotados de acordo com a conveniência das empresas. Uma vez que são um produto discursivo, o autor explica que é preciso buscar entender cada terminologia. De modo que, explica, quando alguém fala comunicação organizacional ou interna, é preciso perguntar o que se quer dizer com tal nome.

“Ou então fala de comunicação empresarial e você tem que perguntar: vocês excluíram o sindicato?” (*Ibid*)

Nessa linha segue Chaparro (2010, p. 200), referindo-se à complexidade das relações sociais como um fenômeno que favorece os discursos desencontrados. Além disso, há complexidade nos conflitos e nos jogos de poder que estão por trás do ato de nomear. Tudo isso culmina na criação de novas formas de se comunicar. Na medida em que as demandas se pluralizam, há que se desenvolver novas formas de se pensar e fazer.

Nassar concorda, ao lembrar que mudam os contextos e, com eles, as formas de se ver o mundo. Essas transformações estruturais são constantes. “Quem está pesquisando tem que estar aberto a rever, inclusive, tudo aquilo que pesquisou” (NASSAR, 2010. p. 254), uma vez que nada permanece estático. A evolução das terminologias surge como algo contemporâneo de sua época. O dinamismo de uma área entre fronteiras disciplinares, como a Comunicação, permite a (re)criação de denominações variadas. Importante é pensar os conceitos dentro de seus contextos de produção, históricos e sociais.

Marchiori, nesse sentido, entende que Comunicação é construção de conhecimento nas organizações. Constrói-se na articulação da linguagem na produção de discursos. (MARCHIORI, 2010. p. 279) Com isso, surgem tantas “possibilidades de se olhar a Comunicação (...) que o foco fica o que é Comunicação.” (*Ibid*) No entanto, se abstém de fazer qualquer julgamento sobre a produção dos colegas e prefere não opinar quanto a isso.

De acordo com Oliveira, tudo o que se fala em comunicação organizacional, institucional, empresarial é sinal de que há, de fato, uma indefinição. “E, para mim, essa indefinição vem porque, na realidade, a comunicação organizacional não se baseava ou ela não tinha como referência o campo da Comunicação.” (OLIVEIRA, 2010, p. 291) O aporte

teórico que primeiro embasou o conceito é oriundo da Administração e dos Estudos Organizacionais, explica. Existe a possibilidade de esta discussão ser aprofundada em um projeto futuro de doutoramento, não sendo, por hora, o foco desta dissertação.

Em razão da origem teórica, salienta, faltou à Comunicação Organizacional uma identidade. Enquanto pertencente ao universo da Administração, era tida como um instrumento. Já na Comunicação, passou a ser vista como processo construtor de realidades. Daí a designação comunicação no contexto das organizações, a preferida de Oliveira.

Quando eu estou falando de organização, eu estou falando de tudo. Então, eu não preciso falar de comunicação institucional, eu não preciso falar de comunicação corporativa. Então, eu não preciso falar de comunicação empresarial. Para mim, esse número todo de nomes que vem era uma invenção para dar identidade à área, e as pessoas não conseguiam e mudavam. Por quê? Porque eu acho que não foram no cerne da questão, sabe. (OLIVEIRA, 2010. p. 293)

O cerne da questão seria, conforme a pesquisadora, definir o que é organização. Quando se fala em organização, “fala-se de tudo.” (*Ibid*) Trata-se não somente de empresas, mas de associações, sindicatos, cooperativas, hospitais, partidos políticos, organizações não-governamentais. Estão implícitas na organização as conotações governamentais e não-governamentais, bem como os âmbitos público e privado.

Ainda em uma abordagem histórica, Kunsch observa que tudo começou com o termo jornalismo empresarial. Depois, a expressão mais usada era comunicação empresarial. Só que esta, devido à noção geográfica, ficou restrita às empresas. “Então, quando a gente propôs, nos trabalhos já de muito tempo, o termo comunicação organizacional foi no sentido de mostrar uma abrangência maior.” (KUNSCH, 2010. p. 262) O termo do qual Torquato se apropria é tratado por Kunsch como uma proposição própria.

Comunicação organizacional, para Kunsch, também tem um sentido amplo, que vai além da empresa. Significa a comunicação que acontece no contexto das organizações, no seu dia-dia. Envolve processos e fenômenos, que permitem toda uma interação entre a organização, enquanto emissora de informações, e seus públicos prioritários. (*Ibid*)

Mas, um certo desinteresse pela pesquisa pode ser causa do emaranhado de nomenclaturas para a área de Comunicação Organizacional. Kunsch cita o exemplo do *marketing* institucional. “O que é *marketing* institucional senão Relações Públicas, né?” (*Ibid*, p. 269) A apropriação “indevida”, que distorce o sentido dos conceitos, pode ser sinal, até mesmo, de desconhecimento, considera. Para os professores, para os pares, tanto da área de Comunicação como da área de *Marketing*, “é mais cômodo ficar naquilo que eles acham do que debruçar e pesquisar e ler o que já está escrito sobre isso.” (*Ibid*) Os nomes são repetidos aleatoriamente, ganhando significados diversos em contextos distintos.

Para falar da origem de tantos conceitos, Torquato também começa pelo termo jornalismo empresarial, narrando sua evolução.

Eu queria começar, não sei se você já tem uma primeira pergunta, mas eu queria começar dizendo exatamente como é que eu... é... designei as coisas a partir da década de 70. Então, por que usei a terminologia que usei naquela época e por que mudei, e tal. Isso tudo tem um entendimento. (TORQUATO, 2010 p. 236)

Antes de a primeira pergunta lhe ser dirigida, o autor contou a história de como “denominou” jornalismo empresarial, até chegar à comunicação organizacional. Dez anos depois de propor a primeira nomenclatura, em 1983, ao defender sua tese de livre docência, que gerou a obra Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional, passou a usar ambos os nomes. Mais tarde, “fechei todos esses conceitos” (*Ibid*, p. 239) com comunicação

organizacional, através da publicação do Tratado de Comunicação Organizacional e Política. Os dois adjetivos, salienta, são para indicar que também na organização existe política. E completa, alegando que “esta é a história da terminologia.” (*Ibid*, p. 241)

Segundo Torquato, a Comunicação Organizacional é uma macroárea, assim como a Comunicação. Esta última, explica, abrange Jornalismo, Relações Públicas, Propaganda e Publicidade. Da mesma forma, a Comunicação Organizacional “é macro, a terminologia maior, abrangente, dentro da qual você compartimentaliza e faz as divisões.” (*Ibid*) Acontece que muitos autores usam os termos sem se preocupar com as definições. “Talvez não saibam explicar a terminologia que eles adotaram.” (*Ibid*, p. 246)

O teórico lembra um outro fator que pode levar à dispersão das denominações. A fragmentação da linguagem nas próprias organizações conduz ao que chama de dissonância. Ilustra seu raciocínio com o exemplo de um grupo empresarial que lança uma publicidade em meio televisivo, sem que a mesma tenha sido previamente apresentada a seus funcionários. “É preciso que haja uma integração das partes ao todo.” (*Ibid*, p. 244) Caso contrário, as contradições terão reflexo no interior da empresa, comprometendo, inclusive, a identidade que se pretende construir.

França resume a origem das terminologias em uma única frase: “mania brasileira de inventar coisas.” (FRANÇA, 2010. p. 220) Os brasileiros são particularmente inovadores mas, segundo ele, essas denominações são conotações, segmentações que, de fato, não levam a avanços da Comunicação. São conceitos avulsos, jogados. A criação depende, em alguma medida, da impressão que os autores querem criar para si.

Cada um escreve alguma coisa sobre isso... o que a comunicação corporativa melhorou na comunicação empresarial? O que melhorou a comunicação famosa integrada? Acho que não existe. A empresa fala muitas línguas, não fala uma só. São conceitos de cunho geográfico e virou modismo, falta fundamentação e cada um defende seu ponto de vista. Agora se fala de comunicação na organização, da organização, dentro da organização. Isso é papo furado. Ou a empresa se comunica ou não se comunica. (*Ibid*, p. 220)

Com isso, França argumenta que há um hiato entre a linguagem “oficial”, da academia, e o “povo”. Consequentemente, um distanciamento cada vez maior entre teoria e prática. “A Comunicação, eu acho que tem que acabar com essa mania de inventar terminologias.” (*Ibid*, p. 224) Tantas ramificações não contribuem para o crescimento dos estudos. Isso não quer dizer, acrescenta, que os termos não tenham valor. Têm, sim, mas um valor relativo, porque, afinal, tudo tem um nome. E, por natureza, a polissemia é inerente à linguagem.

Depois da primeira categoria, “origem de tantos nomes”, a segunda busca definir se os escritores “reconhecem disputas de poder” entre quem tem voz no campo. O assunto veio à tona, algumas vezes, ao se discutir o primeiro tópico, já que as “disputas por lugar de fala” também foram lembradas como facilitadores da diversidade terminológica. Neste momento, ao se voltar para a segunda categoria da tabela, perguntas sobre poder simbólico foram direcionadas a todos os entrevistados, nove dos quais reconhecem sua existência. O tema não surgiu por acaso em seus discursos. Ao contrário, ele foi o objeto da indagação, como também o é deste trabalho. Portanto, é pertinente que caiba em uma das categorias de análise. Tanto esta como as próximas não foram ramificadas em subcategorias, já que buscam o desenvolvimento da resposta e não necessitam de enumeração de alternativas.

Para Bueno, a formulação de classificações segue os interesses de quem as produz. Como parte de uma formação discursiva, elas são apresentadas arbitrariamente, conforme as intenções das autoridades do campo. Visto que tanto as intenções quanto os

discursos identitários são plurais, observa-se uma vastidão de termos e definições. “Você pergunta para ‘n’ pessoas e vai ter ‘n’ visões diferentes do conceito ou reduções diferentes do conceito.” (BUENO, 2010. p. 167)

Na visão de Duarte, existem várias terminologias e muitas são adequadas. Criam-se os nomes pensando serem eles mais propícios para o que se quer definir. No entanto, esbarra-se em termos parecidos, talvez mais tradicionais ou antigos. “ou às vezes, tu crias um nome, tu estabelececes um conceito de nome e tu brigas por ele claramente contra os outros.” (DUARTE, 2010. p. 188) Isso quer dizer que existe um embate em jogo. “mas eu não diria que isso é uma coisa no sentido de: eu quero que prevaleça meu conceito.” (*Ibid*)

O autor cita como exemplo a comunicação pública, termo assinado por ele no livro *Comunicação Pública: Estado, Mercado, Sociedade e Interesse Público*. Segundo o estudioso, o fato de a terminologia ter sido trabalhada na obra não ignora a existência dos outros conceitos. É preciso considerar os diferentes olhares, tendências e linhas de pesquisa de quem está no campo.

Chaparro defende que a multiplicidade de rótulos para identificar subáreas ou subtemas faz parte do mundo contemporâneo. “Mas, de qualquer forma, sob qualquer que seja o ângulo que a gente olhe isso, eu acho que temos de localizar atrás de tudo uma lógica de relações de poder.” (CHAPARRO, 2010. p. 199) Os jogos integram a linguagem, em toda sua complexidade e instabilidade. Desta forma, é prioritário sabê-los como discursivos. “A gente, quando faz um estudo não pode colocar esses estudos como sendo verdades. São maneiras de ver.” (*Ibid*, p. 208)

No entanto, os jogos de poder são essenciais, a ponto de o autor frisar que não vivemos sem eles. Não só a linguagem, mas “a vida é conflito. É onde se dão as relações entre

sujeitos, as relações sociais, que são relações de sujeitos. Se não fosse assim, o mundo não andava. E nós também não andávamos.” (*Ibid*, p. 213) Em concordância com Kunsch, Chaparro observa que as disputas simbólicas são importantes, até positivas. É preciso conhecê-las, saber que existem e que são tipicamente humanas. Assim também pensa França (2010, p. 225), ao afirmar que as disputas de poder existem em tudo.

Cahen, reconhece as lutas simbólicas e diz que são bastante claras. Chama de “invencionismos” os termos relacionados à Comunicação Organizacional. Dentre eles, cita o *endomarketing*, que, em sua opinião, não se justifica.

Eu não estou dizendo que eu sou o dono da verdade, mas, pelo amor de Deus, esses invencionismos, como *endomarketing* e, sei lá quantos nomes, isso é uma besteira muito grande. É *marketing* e está acabado. (...) Eu não gosto de nhenhém. Eu quero ir direto ao ponto. (CAHEN, 2010. p. 232)

Admitindo não gostar de “nhenhém”, o autor diminui a importância das terminologias no estudo do campo. Em sua opinião, o *endomarketing* não se justifica além do *marketing*, ilustrando uma tentativa de realçar os sujeitos. Desta forma, diferentemente de Chaparro, não considera os nomes como maneiras de ver, inerentes ao discurso. Para Cahen, eles refletem a vaidade de seus criadores.

Torquato reitera que “cada um puxa para si a sardinha.” (TORQUATO, 2010. p. 248) A problemática dos jogos de poder existe em outras áreas, não sendo exclusividade da Comunicação. O mesmo vale para as terminologias. Depois de discorrer sobre a história do jornalismo empresarial, passando a comunicação empresarial, até chegar à comunicação organizacional, ele diz que

O interessante é você saber se as pessoas pensam como eu estou pensando, porque pode ser que cada um esteja pensando diferente. Eu estou apenas justificando as linguagens sem querer absolutamente derrotar qualquer linguagem, massacrar. Estou apenas procurando justificar. E eu estou contanto isso numa perspectiva lógica. Agora, pode ser que os caras, os profissionais no mercado tenham outra visão. Agora, eu nunca ouvi as pessoas falando isso numa mesma mesa. (TORQUATO, 2010. p. 244)

Entende que os discursos, onde se formam os nomes, variam entre pessoas e situações diversas. Torquato explica sua visão e, embora a defina como lógica, reconhece a possibilidade de outros profissionais pensarem de forma diferente. No entanto, critica o fato de este tema não ser discutido, seja na academia, seja no mercado.

Nassar percebe a volatilidade dos nomes como uma tentativa de acompanhar as mudanças no mercado e nas relações sociais. Procede daí, acredita, a disputa simbólica no discurso dos pesquisadores. Tudo muda e estes têm que estar dispostos a (re)adaptar o que produziram. Admite não haver problema algum em rever as formas como os teóricos viam o mundo em outros contextos históricos, com outros aportes tecnológicos. Segundo ele, existem, hoje, “suportes comunicacionais que proporcionam a possibilidade de você rever essas posições de alguém que dita coisas para os outros.” (NASSAR, 2010. p. 254) Tais suportes permitem vislumbrar uma perspectiva mais relacional, de trocas e diálogo. As denominações também passam por aí e se modificam a partir dessas transformações.

Um exemplo, para Nassar, é o termo “mestiço”, que significa a interface do profissional ou pesquisador com outras áreas que se relacionam com a Comunicação. Algo que aproxime os saberes comunicacionais, os saberes da História, da Filosofia, das Ciências Sociais, da Administração e até das Ciências Exatas. “É uma visão que não olha os outros campos comunicacionais como estrangeiros.” (NASSAR, 2010. p. 257) Ela é, a seu ver, democrática, inclusiva e leva à revisão das atividades, ao invés de uma versão absoluta delas.

O profissional mestiço de Nassar é oriundo do diálogo, ao passo que, na crítica de França, significa aquele que não é talentoso. Isto porque, para este, o mestiço é um termo usado historicamente para definir a mistura de raças. “Nenhuma organização usa esse termo, mestiço. É um termo negativo, pejorativo, discriminatório. A empresa não contrata mestiços. Ela contrata talentos, contrata gente com competência.” (FRANÇA, 2010. p. 225) Em seu depoimento, entretanto, França (*Ibid*, p. 226) remete à importância de o comunicador conhecer as áreas que dividem fronteiras com a Comunicação: Administração, Direito, Psicologia e Filosofia. Esta interface com outros saberes também é indicada por Duarte (2010, p. 194), Chaparro (2014, p. 208) e Oliveira (2010, p. 292).

Kunsch não se estende muito sobre as disputas de poder. Explica que elas existem e que são relevantes. No entanto, os pesquisadores não devem ser “contaminados” pelo modismo. (KUNSCH, 2010. p. 269) Sua contribuição deve se dedicar a clarear os conceitos, ajustá-los ao que se propõe. Mas, considera que, de fato, este é um assunto complexo, sobretudo porque requer atenção da academia.

A tendência é você aplicar melhor os conceitos. Agora, eu vejo que há uma necessidade de a universidade, da academia, contribuir melhor para clarear isso, sabe. Eu sinto que nós temos um trabalho aí, porque... isso se justificava mais quando não havia uma produção de conhecimento. Quer dizer, hoje, se a gente analisar, a gente já tem uma epistemologia, né. Há várias correntes por aí. Você pega, por exemplo, Wilson Bueno, né, que tem uma contribuição efetiva, você pega o Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, a Marlene Marchiori, outros... vamos pegar só os que têm mais livros publicados, né. (*Ibid*, p. 270)

Enfatiza que há uma necessidade de as pesquisas acadêmicas trabalharem melhor os conceitos. No entanto, percebe uma delimitação identitária do campo da Comunicação Organizacional, sobretudo com a produção dos autores por ela citados, que, devido ao número de publicações e citações, foram todos entrevistados durante esta dissertação. Para Kunsch, há

disputas simbólicas, mas o papel da universidade é maior, é contribuir para clarear, elucidar, explicar os nomes.

Para a professora Oliveira (2010. p. 291), há um embate entre os teóricos, que começa na concorrência entre Jornalistas e Relações Públicas. “O povo de Relações Públicas acha que o espaço da organização é deles.” (*Ibid*, p. 296) Isso existe, segundo ela, porque as categorias não definiram o que é maior, a Comunicação Organizacional ou as Relações Públicas, assunto também discutido por outros autores. Embora formada em Relações Públicas, Ivone acredita ser a Comunicação Organizacional mais abrangente, considerando-a um campo. Dentro dele, estão as habilitações: Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda etc. “Então, tem uma disputa aí.” (*Ibid*)

De acordo com Oliveira, não há que se temer a perda de espaço. Isso gera disputas identitárias desnecessárias. Tudo está em constante transformação, inclusive as pesquisas geradas na academia. Importante é pensar a integração além das habilitações, envolvendo áreas como Antropologia, Sociologia e Filosofia. “Eu acho que é isso, é uma área de interfaces.” (*Ibid*) Mais uma entrevistada remete à inter ou transdisciplinaridade da Comunicação, aspecto discutido no capítulo 2 e relevante para os profissionais da área.

Diferentemente, Marchiori não acredita haver jogos de poder por trás das classificações. “Não, porque daí eu acho que a gente estaria entrando num campo de, entre aspas, vender Comunicação, e não pensar a Comunicação.” (MARCHIORI, 2010. p. 283) E Comunicação não é produto, mas construção de conhecimento. Acredita que o discurso vem sendo ampliado com as pesquisas, podendo vir daí a pluralidade na nomenclatura. “Todo mundo está querendo comunicar, querendo saber além de emissor e receptor.” (*Ibid*, p. 285)

A variedade dos nomes pode se justificar, de acordo com a estudiosa, desde que tenha um fundamento, um saber, mas não como um “*commodity*”, um produto a venda. Para

falar sobre as terminologias é preciso ter uma construção do saber em cada uma delas. “Então, eu, hoje, construo o saber na relação de cultura e comunicação e construo saber na análise da comunicação, não como ferramenta, mas como um processo.” (*Ibid*) Pensar a comunicação como processo é pensá-la como fenômeno em contínua mudança no tempo, como afirma Curvello (2009, p. 113). Algo que está em fluxo e transformação constantes nas relações dos indivíduos.

A terceira categoria da análise diz respeito ao “termo adotado” pelos entrevistados. Depois de discorrer sobre a origem das classificações e sobre as possibilidades de relações de força em sua construção, os autores foram perguntados sobre o(s) nome(s) que preferem. Na opinião de Bueno, que encabeça a tabela, o termo organizacional é mais pertinente para o universo acadêmico. Visto que não só as empresas fazem comunicação, o conceito desponta como relativamente mais adequado que os demais. No entanto, a terminologia por ele adotada é comunicação empresarial, “para não dizer que eu estou na universidade perdendo a relação com o mercado.” (BUENO, 2010. p. 159) Além disso, lembra que algumas associações da área, como a ABERJE carregam a marca empresarial em seu nome.

Ressalta, ainda, que há conceitos apropriados pelo mercado de maneira equivocada. “Tudo é integrado, tudo é estratégico, né, e na prática não é bem assim. Na prática, estamos longe de ser estratégicos. Na prática, estamos longe de estar dentro da integração.” (*Ibid*) A transgressão conceitual é abordada pelo professor em artigo publicado na revista *Organicom*, de 2009. Segundo ele, o campo de conhecimento se funda em uma leitura ou interpretação equivocada de conceitos.

A comunicação integrada, para Bueno (2009, p. 126) pressupõe a existência de diretrizes comuns para orientar a elaboração e a implementação de diferentes ações, estratégias e produtos de comunicação de uma organização. No entanto, é percebida pelo

mercado apenas como uma somatória de esforços em comunicação para atender a objetivos específicos. Durante a entrevista, ele critica o fato de a comunicação integrada se resumir a ações pontuais, isoladas, desintegradas.

Da mesma forma, critica no artigo que a comunicação estratégica figura somente no discurso das organizações. O motivo seria o fato de, na maioria das empresas, a estrutura profissionalizada da área não participar efetivamente do processo de tomada de decisões. Assim, vive a reboque de outras áreas, como *Marketing*, Finanças, Recursos Humanos etc. Na entrevista, Bueno (2010, p. 166) explica que esta comunicação teria que fazer parte da estratégia das organizações, sobretudo na definição de ações de comunicação.

O mercado apropria-se dos nomes, como o já citado exemplo de responsabilidade social, e distorce seu sentido. O pesquisador ainda se sente incomodado diante do *endomarketing*, também criticado por Cahen. Para Bueno, a novidade vem sendo usada como sinônimo de comunicação interna, quando, na verdade, esta “traduz um processo muito mais rico do que aquele que a gente vê em campanhas de *endomarketing*.” (*Ibid*, p. 160)

O autor remete a todas essas terminologias, mas adota a comunicação empresarial. Contudo, diz ser esta escolha fruto de uma decisão pessoal, já que, do ponto de vista conceitual, não é a melhor opção. “Eu acho que o completo é comunicação organizacional, mas eu acho que é melhor para o diálogo com o mercado continuar usando comunicação empresarial, sempre colocando a notinha de rodapé.” (BUENO, 2010. p. 168) A nota de rodapé tem a incumbência de clarear o que se quer dizer por comunicação empresarial, aquela que vai além das empresas. Apesar de apreciar organizacional como um adjetivo capaz de abarcar a totalidade da área, utiliza o empresarial por uma questão de relacionamento com a prática.

Defensor do termo organizacional, Duarte entende que abrange, mais que a empresa, todas as organizações, de ramos e extensões variadas. A expressão engloba desde o

atendimento no balcão ao *design* ambiental. Da mesma forma, comunicação organizacional está no atendimento do porteiro, numa campanha publicitária e em um grande evento. (DUARTE, 2010, p. 191) Critica o termo empresarial, utilizado pelo colega Bueno, como restrito ao universo das empresas. Isto se percebe no seguinte trecho, extraído do depoimento de Duarte:

É, o próprio [conceito de] comunicação empresarial é uma coisa que o Wilson, que é o maior defensor que tem, que é meu amigo, ele defende comunicação empresarial, mas não faz sentido. Comunicação empresarial é comunicação de empresa. A comunicação do sindicato, quer dizer... A teoria de comunicação empresarial não serve para comunicação sindical? Não serve para a comunicação do serviço público? Não serve para a comunicação em hospitais, nos sindicatos e cooperativas? Vai ter que criar uma comunicação 'cooperativa'? (DUARTE, 2010. p. 186)

O que Bueno escreve se adapta a todas as organizações, todavia, a especificidade da classificação empresarial reduz esta amplitude. Desta forma, as entidades e associações parecem não se enquadrar na expressão. O próprio autor está ciente disso, já que vê a necessidade de inserir notas de rodapé para se fazer entendido.

Outra crítica de Duarte se aplica à chamada comunicação integrada, tida como uma redundância. “Existe comunicação desintegrada?” (*Ibid*, p. 183) O adjetivo também fica redundante diante do significado da palavra comunicação, que, conforme Curvello (2009. p. 112), é mais que discurso, que linguagem, que expressão. A comunicação emerge da relação que se cria e aparece por meio de aspectos linguísticos e extralinguísticos. Existe, independentemente de processos de gestão.

Duarte lembra que o conceito de comunicação integrada surgiu, no Brasil, a partir dos trabalhos da pesquisadora Margarida Kunsch. Está imbuído de uma noção inclusiva de todo o composto, como *marketing*, patrocínio, promoção, comunicação interna, assessoria de imprensa etc. “Surge o conceito de comunicação integrada, que nada mais é do que comunicação. É uma articulação das áreas de comunicação..” (DUARTE, p. 183)

O estudioso também faz referência ao *endomarketing*, que, para ele, não é o mesmo que comunicação interna, apesar de dividirem fronteiras entre si. Isso conduz a uma disputa de nomenclatura, nem sempre proposital. Às vezes, os nomes são criados na tentativa de delimitar e explicar o objeto pesquisado. As lutas concorrenciais emergem naturalmente, o que não significa que haja nomes melhores que outros. “Seria muito bom se a gente discutisse conceitos, porque isso ajuda a discutir o que se está fazendo.” (*Ibid*, p. 188)

Quando indagado sobre o melhor termo, a seu ver, Chaparro prefere não responder. “Hoje, eu hesito. Eu prefiro, é... eu gosto, é... eu não gosto muito dos adjetivos.” (CHAPARRO, 2010. p. 209) Ilustra sua aversão às classificações com a expressão Jornalismo Científico, por sugerir que os jornalistas fazem Ciência. “Então, eu, sempre que posso, evito o adjetivo.” (*Ibid*) Mas, adverte que, por vezes, eles são necessários para que haja entendimento. “E esses termos acabam carregando uma significação conceitual que ajuda a organizar o pensamento e entender o que a gente fala e para que os outros entendam o que a gente escreve.” (*Ibid*) Portanto, os rótulos aparecem para especificar uma dada reserva de mercado, mas logo deixam-se sobrepor por outros. A dinâmica das relações sociais faz surgir a novidade a todo momento, priorizando as trocas, o diálogo, conotações mais orgânicas, menos mecanicistas.

Depois da hesitação, o pesquisador sugere que a comunicação integrada pode ser um termo “interessante”. (CHAPARRO, 2010. p. 210) Isto se dá na medida em que ela remete para o campo de estudo da estratégia, das relações humanas comandadas por razões e saberes estratégicos. Neste ponto, considera a experiência brasileira bastante rica, por causa da participação dos profissionais nas decisões, no cérebro das organizações. A comunicação integrada responde bem ao cenário contemporâneo, porque “é, pela primeira vez, um rótulo que aponta para uma abstração, enquanto os outros eram todos instrumentais.” (CHAPARRO, 2010. p. 210) Entretanto, salienta que, apesar de apontar para a abstração, a terminologia

integrada ainda é abordada de maneira instrumental. “Mas o que se diz e se escreve sobre comunicação integrada não passa por aqui. É uma pobreza muito grande, porque é muito instrumental a abordagem.” (*Ibid*, p. 203) Falta, segundo ele, uma análise teórica consistente no estudo do termo.

Há um conceito jamais usado por Chaparro. É o de comunicação organizacional, “porque eu acho que não diz nada. O que é comunicação organizacional? Comunicação das organizações? Não acho que seja uma coisa boa.” (*Ibid*) Segundo ele, há uma conotação instrumental por trás desse nome, a sugerir a delimitação de lugar. Enfatiza a importância de se conhecer outros saberes e de se buscar a teoria além das práticas. Sob o ponto de vista da ligação com um entendimento mais teórico dos processos, o integrado ajuda mais a captar esse foco. “Eu acho que poderia ser, em vez de comunicação organizacional, comunicação nas organizações, sabe, comunicação... Eu não gosto do adjetivo.” (*Ibid*)

França (2010, p. 220) entende como comunicação pública o que se tem como comunicação empresarial. Isso implica as relações com colaboradores e com os públicos fora dos domínios da empresa. Remete a tudo que ela diz, a seus conceitos, valores, ética. É uma espécie de satisfação pública. É assim que se dão a conhecer decisões e ações empresariais. Ao longo de seu discurso, menciona, ainda, os termos organizacional e corporativa. “Tudo na empresa é um corpo. Então, você pode usar o corporativo. Em termos de compreensão, talvez usar o termo corporativo seja favorável. O termo organizacional também é de uma grande extensão. Tudo é organização.” (*Ibid*, p. 223) Em outros momentos, o empresarial é incorporado ao mesmo pensamento. “Eu uso tanto empresarial quanto organizacional como sinônimos e o corporativo também eu uso.” (*Ibid*, p. 225)

O *endomarketing* é criticado por não pertencer à área de Comunicação. Além dele, a comunicação mercadológica é alvo de críticas. É considerada um “eufemismo”, já que “qualquer comunicação é mercadológica”. (*Ibid*) A polissemia é lembrada por França como

um complicador no estudo da Comunicação. Há várias palavras para nomear um mesmo objeto. “Por exemplo, você vai fazer a comunicação no terceiro setor. O que é a comunicação no terceiro setor? Ela é ‘ongral’? É não-governamental?” (*Ibid*, p. 224) A fragmentação gera complicações difíceis de serem compreendidas.

Na versão de Cahen, a comunicação empresarial é mais adequada, uma vez que toda empresa visa ao lucro. O mesmo objetivo norteia as atividades de Comunicação, segundo ele. Portanto, não há por que usar outra designação. “Eu trato exclusivamente de comunicação empresarial.” (CAHEN, 2010, p. 231) A função do que chama de “atividade sistêmica” (*Ibid*, 2007. p. 29) é criar, manter ou mudar para favorável o conceito da empresa junto a seus públicos. Quanto à variedade de termos que se percebe, o autor compara a área com o futebol, insistindo que não adianta chamá-la de outras maneiras. “O jogo chama-se futebol, não é bola. É um jogo composto por um montão de detalhes, mas o jogo se chama futebol, acabou.” (*Ibid*, 2010. p. 231)

Torquato, ao contrário, diz que organizacional se adapta bem a entidades que visam, ou não, ao lucro, já que todas são organizações. Por isso, depois do relato sobre a história dos conceitos, “deixei de lado a comunicação empresarial [...] e eu fui o primeiro a adotar esta terminologia de comunicação organizacional.” (TORQUATO, 2010. p. 239) A justificativa vai ao encontro da citação do autor, extraída do livro de Lopes e Vieira (2004), anteriormente lembrada.

Organizacional é um termo amplo que admite ramificações. Estas sintetizam um ou outro aspecto deste âmbito maior. Se se quiser dar uma ênfase, por exemplo, à questão institucional, fala-se em comunicação institucional. “Mas, veja bem, são designações que listavam um certo aspecto da comunicação organizacional. A comunicação organizacional é um guarda-chuva.” (*Ibid*, p. 240) Essa constatação remete, mais uma vez, aos impasses profissionais sobre que área é maior, Comunicação Organizacional, por ele chamada de

macroárea, ou Relações Públicas. “É com muita satisfação que eu vejo que o campo de Comunicação Organizacional está sendo seguido também pelo pessoal de Relações Públicas.”

(Ibid)

Quanto às segmentações existentes, o autor considera que é preciso verificar a natureza teórica, a natureza técnica da expressão. Isso não significa que não sejam válidas e que somente o termo de sua preferência é correto. O corporativo, por exemplo, pode ser usado quando se quer dar ideia de um grupamento, empresas fisicamente separadas, mas que formam um grupo, um corpo. Mas, para se levar em consideração tantas classificações, “precisava-se definir as peculiaridades de cada nome, o que cada nome quer significar.” *(Ibid, p. 243)*

Desta forma, diz que há um certo fundamento em conceitos como relações governamentais, exclusivas dos governos; comunicação corporativa, que lembra um complexo organizacional; comunicação institucional, em defesa da imagem da instituição; mercadológica, referente aos produtos. Para Torquato, *(Ibid)* pode haver um significado específico em cada terminologia. Em suma, toda essa variedade é consequência da fragmentação das linguagens. O fato de novos nomes surgirem com frequência ilustra uma tentativa de integrar essas linguagens. A terminologia, “no fundo, ela não é um contraponto aos outros termos” *(Ibid, p. 244)*, mas uma forma de se entender e se fazer entendido entre os pares.

Nada resolve pensar a empresa dentro de um território fechado, sem comunicação e relacionamento com a sociedade, lembra Nassar. Assim como Chaparro (2010, p. 209), não lhe agradam os adjetivos. Perguntado sobre o termo de sua preferência, responde que

cada vez mais, o que a gente está falando é em comunicação, e deixando, abandonando gradativamente esses adjetivos, como, por exemplo, comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação comunicação. A gente, cada vez mais, está falando em comunicação em empresas, como a gente poderia estar falando comunicação em qualquer outro âmbito. (NASSAR, 2010. p. 251)

Comunicação, assim, sem adjetivos, é o conceito adotado, hoje, por Nassar. Esta abordagem vai de encontro ao que o próprio autor escreveu em 2007, durante aplicação de questionário sobre o termo que preferia, como consta no capítulo 3 desta dissertação. Lá, acreditava ser o organizacional mais completo, por razões parecidas às de Torquato (2010, p. 241) e Duarte (2010, p. 189). É um nome que engloba empresas, instituições, organizações, entidades, associações etc. Apesar disso, a ABERJE, associação da qual é diretor presidente, mantém em sua sigla a conotação empresarial.

Mas, perguntado sobre a mudança de opinião, Nassar reitera que é preciso rever os próprios conceitos e tudo que se pesquisou. Não só as relações interpessoais, mas também as empresariais estão em um momento de transição. A Comunicação, hoje, é colaborativa, o que indica, para Nassar, um novo paradigma. O emissor não é um, mas muitos. O receptor, ou os receptores, não são passivos. De acordo com Nassar (2008, p. 253), o colaborador é, ao mesmo tempo, acionista, consumidor, formador de opinião. Influencia e é influenciado.

As relações de consumo ilustram este momento, como explica Pinheiro (2007, p. 57). O consumo não é só mais o resultado de um processo de produção que se finaliza no aniquilamento de objetos pelo consumidor. Este não está mais no final da linha de produção, já que o ato de consumir deixa de ser a ponta extrema do processo. Os avanços tecnológicos, dentre eles a internet, permitem que os cidadãos participem do processo, caracterizando a era do capitalismo humano ou imaterial.

Nada é mais fixo, estável, tudo está em transição, comenta Nassar. Isso exige uma nova postura também dos pesquisadores e elege a comunicação, sem adjetivos, como uma terminologia adequada à época. As segmentações conduzem a uma interpretação de que os “níveis técnicos, éticos e estéticos da comunicação voltados para o empregado são diferentes do que você utiliza com o consumidor, com as comunidades etc.” (*Ibid*, p.253) O autor chama

a atenção para o fato de que as pessoas têm múltiplos papéis enquanto públicos. Assim, não é suficiente fragmentar as ações de comunicação, porque elas (as pessoas) “não vivem dentro de caixinhas”. (*Ibid*) Estão inseridas em mais de uma das divisões de públicos pensadas para as empresas.

A comunicação organizacional, de acordo com Kunsch, tem diferentes momentos. Um, em que é tratada como fenômeno que acontece nas organizações. Outro, em que se verifica o processo da comunicação nas suas várias manifestações. “É quando eu incorporo o termo integrada, quer dizer, comunicação organizacional integrada.” (KUNSCH, 2010. p. 263) A autora enfatiza que a divisão que adota é uma forma de, didática e conceitualmente, explicar a natureza da comunicação, seus objetivos e públicos.

Em geral, a comunicação organizacional pode ser trabalhada em três dimensões, segundo Kunsch. A primeira é a dimensão humana, porque a comunicação faz parte da natureza das organizações. As organizações não existiriam sem a comunicação, e vice versa. Diante disso, é preciso valorizar as pessoas, o que Panzarani (2006) chama de Gestão do Conhecimento. Isso quer dizer que antes de se produzir uma comunicação técnica, há uma comunicação humana.

A segunda dimensão, a instrumental, implica a comunicação do ponto de vista funcionalista, pragmática, “que é uma vertente, que é uma característica, um paradigma muito presente.” (*Ibid*, p. 273) Seria essa comunicação entendida como transmissão de informações, o que Linda Putnan (2009) fala de comunicação como um contêiner, um depósito de informações.

Por último, a dimensão estratégica, em que a comunicação é vista como algo importante para agregar valor. A comunicação estratégica se insere nesta dimensão. Ela é estratégica porque os dirigentes valorizam as ações, porque há investimentos humanos e

financeiros. Não é uma comunicação improvisada. É uma comunicação pensada estrategicamente.

Quando a empresa se relaciona com o mercado, o que para uns é comunicação externa, a autora chama de mercadológica.

Então, a comunicação mercadológica seria aquela comunicação que vai trabalhar muito mais com o ambiente de mercado, do produto, que é usado de diferentes formas, de todo aquele mix que você conhece da comunicação integrada de *marketing*, que seria desde a publicidade, a promoção; a embalagem é uma comunicação; *merchandising*; tudo que é muito focado no produto ou no serviço. (KUNSCH, 2010. p. 263)

Uma outra vertente é a comunicação institucional, aquela que expõe o posicionamento da organização. “Ela vai expressar a personalidade, a identidade dessa organização. Então, ela vai se manifestar, sobretudo, por um trabalho institucional de Relações Públicas.” (*Ibid*, p. 264) Implica ações de apoio a *marketing* cultural, patrocínios, trabalhos ligados a questões de responsabilidade social, sustentabilidade, dentre outros. É ela que proporciona uma visibilidade da organização, trabalhando mais seu lado público.

E, ainda, a comunicação interna. Kunsch reconhece que muitas pessoas dizem não existir a comunicação interna. “Eu discordo. Comunicação interna vai além dos limites.” (*Ibid*) Ela atua no posicionamento da organização perante os seus colaboradores, buscando um melhor entendimento e interação. É responsável por gerar sinergia, engajamento e identificações do público interno com a organização.

Kunsch apresenta também a comunicação administrativa, modalidade que viabiliza os processos tanto no ambiente interno quanto externo. Atua na relação com fornecedores, com públicos que permitem um funcionamento empresarial, como a parte financeira. “Embora essa comunicação seja muito deixada de lado pelos gestores, pelo pessoal mais técnico que trabalha com a comunicação, ela é uma comunicação importantíssima.” (*Ibid*)

Todavia, a pesquisadora reconhece que “na prática é muito difícil você separar essas modalidades.” (*Ibid*) Isso porque elas se interconectam e possuem fronteiras tênues. A fragmentação em conceitos é uma estratégia para facilitar a compreensão. “A gente coloca assim, de forma segmentada, mais para explicar didaticamente” (*Ibid*, p. 265)

Assim, falar em comunicação organizacional é tratar de várias formas, afirma Kunsch. (*Ibid*) Uma delas relaciona-se às expressões, que remetem à comunicação integrada. A autora lembra uma nova linha de pesquisa que estuda este último viés, relacionado às interações entre os grupos. A comunicação, vista de maneira dialógica, acontece por meio da interação entre as partes, permitindo à organização se expressar. Esta tendência, aliada a uma outra vertente de pesquisa, sobre comunicação e cultura organizacional, significa, para Kunsch, que o campo está se configurando. “E eu vejo já isso como um grande avanço.” (*Ibid*) O maior desafio dos pesquisadores, na opinião da autora, é chegar ao mercado e promover interação.

Quando perguntada sobre o termo comunicação empresarial, Kunsch diz ser este um conceito restritivo. A terminologia organizacional, ao contrário, engloba todos os aspectos já mencionados, sendo, por isso, mais abrangente. Questionada sobre as demais terminologias existentes, Kunsch explica que a comunicação corporativa é muito usada no meio empresarial. “Eu diria que ela é praticamente sinônimo de comunicação empresarial, porque o foco é o *corporate*, de *corpus*. (*Ibid*, p. 267) Carrega a conotação de uma comunicação única, abrangente. “Se você percorrer a literatura, eu até tive o trabalho, agora, de pesquisar melhor, o foco é bem comercial, bem empresarial.” (*Ibid*)

A comunicação estratégica também tem um sentido abrangente, na opinião da autora, mas o foco está mais voltado para resultados. Pressupõe um pensamento com base em pesquisas e dados e se aplica tanto na esfera pública quanto privada. Quanto à dúvida se seria possível haver uma comunicação organizacional integrada estratégica, Kunsch (*Ibid*, p. 268)

disse que depende do objetivo, da capacidade do gestor, da visão do dirigente e também das políticas.

Apesar de expor suas definições sobre os vários termos, a pesquisadora acredita que, diante dos inúmeros nomes existentes, “ainda não há uma clareza.” (*Ibid*) É importante conceituar claramente o que é essa comunicação organizacional, comenta a autora. As metáforas são exemplos de que a comunicação não pode ser vista do ponto de vista meramente instrumental.

Outra autora entrevistada, Oliveira observa que o objeto de pesquisa do presente trabalho “era uma preocupação nossa, que nos incomodava muito, a mim, então, demais.” (Oliveira, 2010. p. 294) Buscando entender o que seria a Comunicação Organizacional, sentiu a necessidade de compreender, antes, o que seria uma organização. Uma vez que os estudos iniciaram na Administração, foi preciso ler e pesquisar esta área. “A gente não sabia nem direito qual o conceito de organização que a gente tinha.” (*Ibid*, p. 292) Os estudos levaram à concepção da organização como ator social. A partir daí, a pesquisa ganhou novo enfoque. A organização passou a ser vista como capaz de interferir na sociedade. Esta dissertação, a partir das metáforas orgânicas de Putnan⁸, vê as organizações como organismos capazes de se adaptar e se regenerar.

A Comunicação Organizacional passou a ser considerada um campo da Comunicação, nesse contexto específico. A pesquisa passou a ser alimentada a partir das Teorias da Comunicação. E as referências, segundo Oliveira, antes da Administração, passaram a se voltar para José Luiz Braga, Lucrécia Ferrara, Jorge Duarte, dentre outros. “E aí foi quando nós começamos a enveredar pela teoria, pela análise do discurso.” (*Ibid*, p. 293)

⁸ Para a pesquisadora americana Linda Putnam, (2009) mais do que ornamentos da língua, as metáforas facilitam a construção da realidade social ao trazerem compreensões inovadoras. São elas: conduíte, processamento de informação, vínculo, discurso, símbolo, performance e voz.

Os trabalhos levaram-na a acreditar que o termo comunicação organizacional é restritivo. O adjetivo funciona como uma qualidade para a comunicação, explica. Já “quando eu estou falando de comunicação no contexto das organizações, eu estou falando do campo.” (*Ibid*) Comunicação no contexto das organizações é a expressão utilizada pela autora. Apropria-se da mesma a ponto de se ver na terminologia adotada. “Comunicação no contexto das organizações. Esse é o meu termo. Eu falo que é Ivone no contexto das organizações.” (*Ibid*, p. 298)

Marchiori (2010, p. 275) lembra que a comunicação existe na organização. Conforme afirma Kunsch (2010, p. 265), é da natureza organizacional. Existe, independentemente de haver uma área específica voltada para ela. E a comunicação acontece de maneira a movimentar a organização proativamente, ou não, inclusive. É vista como um aspecto que constrói e reconstrói, mas, a autora lembra que há alguns autores pesquisando um certo poder destrutivo também. Não se estendendo muito neste assunto, Marchiori lembra que as diferenças de nomenclaturas vão além dos trabalhos brasileiros. Nos Estados Unidos, diz, os nomes possuem abordagens diferentes, em relação ao Brasil.

Se você for pegar a comunicação organizacional dos Estados Unidos, por exemplo, você não tem lá comunicação organizacional interna, comunicação organizacional administrativa. Você tem a comunicação organizacional. E dentro da comunicação organizacional, por exemplo, você vai ter a área de comunicação interna nos livros de Relações Públicas, por exemplo. Você não tem comunicação interna nos livros de comunicação organizacional. (*Ibid*, p. 277)

A pesquisadora vê a comunicação envolvendo a organização. Ela vai além dos limites físicos das empresas. “A visão que eu tenho de comunicação é esta. Eu não vejo a comunicação dentro só da organização. Dentro desta perspectiva, é a relação entre comunicação e organização.” (*Ibid*, p. 278) A comunicação existe, independente da organização. Uma relação assim implica construção de conhecimento.

Marchiori remete aos termos tratados pela professora Kunsch, como a comunicação interna, administrativa, mercadológica e institucional. “Isso a gente tem que ouvir, aprender, respeitar e assim por diante.” (*Ibid*, p. 280) Menciona, no entanto, que em seu livro, *Cultura e Comunicação Organizacional*, são apresentadas duas vertentes de comunicação: tática e estratégica. “Eu entendo, por exemplo, comunicação tática como aquela que, na realidade, comunica os fatos ocorridos.” (*Ibid*) Quanto à estratégica, é a que cria os fatos, antecede o momento de sua comunicação. “Eu preciso da comunicação estratégica para, entre aspas, desenvolver a comunicação tática.” (*Ibid*, p. 281)

Deste modo, cabe à comunicação estratégica anteceder os fatos a serem comunicados, avaliados, realimentados ou dinamizados na organização, afirma Marchiori. Por outro lado, a comunicação tática não é a que informa os discursos organizacionais, porque, conforme a autora, eles emergem da própria realidade da organização, das próprias pessoas que fazem parte dessa realidade.

Eu, por exemplo, trato comunicação tática e comunicação estratégica. É... é... adotei comunicação interna, eu diria. Particularmente, eu não vejo comunicação administrativa e comunicação interna como... eu adotei a comunicação interna, eu falo em comunicação interna. Tenho textos sobre comunicação interna, tenho estudos na área de comunicação interna, que é o que eu entendo comunicação na organização. (*Ibid*)

Questionada sobre o termo institucional, Marchiori nota que a denominação pode ser usada como uma forma de comunicação que ocorre na organização, mas que também contribui para sua institucionalização. Indagada sobre as terminologias, Marchiori conclui que, independentemente do termo adotado, é preciso considerar o objeto como a Comunicação. “Olha o tanto de comunicação que eu já falei aqui? Então, eu diria assim, que, até independente, sabe, dessas nomenclaturas, por exemplo, mesmo que cada um tenha o seu sentido, né, o que nós estamos procurando estudar, é Comunicação.” (*Ibid*, p. 282) Remete,

ainda, às classificações comunicação “nas” e “das” organizações, sobre as quais “eu até tenho que refletir”. (*Ibid*, p. 283)

De qualquer forma, abstendo-se de julgar os colegas, Marchiori considera importante buscar a profundidade de entendimento, de construção ou não-construção, do que se está analisando. “Se é comunicação interna, se é comunicação institucional, se é comunicação... entende, eu não me sinto apta, por exemplo, para dizer assim: ‘olha, é muita comunicação e pouco estudo.’” (*Ibid*, p. 283) Explica que os conceitos trazidos por ela são comunicação tática, estratégica e interna.

A última categoria temática da Análise de Conteúdo é a sistematização dos nomes. Foi dividida em duas subcategorias, favorável e contra. Busca-se perceber quais autores concordam com a padronização dos termos e quais discordam. Seguindo a ordem da tabela, esta exposição começa pelos autores favoráveis à sistematização, que somam sete.

Há terminologias bastante diversificadas e algumas induzem a erros, é o que pensa Bueno. A academia tem domínio sobre os conceitos, mas o autor não vê muita “seriedade e interesse” em tratá-los. Ao serem transportados para o mercado, “os próprios colegas da academia acabam legitimando seu conceito, acabam fazendo essa negociação com o mercado.” (BUENO, 2010. p. 165) Ele acredita que há profissionais relacionados ao mercado, que contribuem para desvirtuar o sentido dos termos. Diante disso, é a favor da sistematização.

Eu sou favorável que a gente seja ‘guardião’ desses conceitos, que eles sejam bem definidos, e aí a gente começa a controlá-los. Porque senão a tendência do mercado é pegar aquilo que interessa, fazer uma leitura superficial e, mesmo colegas de comunicação, acabam falando em comunicação estratégica, comunicação integrada, responsabilidade social, cidadania, quando isso nunca é levado ao pé da letra. (*Ibid*)

É necessário, mais que sistematização, uma cobrança para que se cumpra o acordo, pondera Bueno. Isso porque os conceitos não estão claros e são trabalhados de formas

diferentes por pessoas diferentes. “Acho que tem que definir bem o conceito e cobrar que isso seja levado ao pé da letra.” (*Ibid*, p. 167) Para o escritor, hoje, há uma amplitude e uma complexidade maiores. Daí a necessidade de formação e domínio de conceitos. Caso contrário, o argumento do professor é de que “as coisas vão piorar.” (*Ibid*, p. 175) Por isso, defende uma sistematização crítica, apesar de muitos pesquisadores trabalharem para isso. “Talvez a gente até esteja na universidade sistematizando conceitos, mas muitos colegas da própria universidade, ao transportar esses conceitos para o mercado, acabam contribuindo para desvirtuar.” (*Ibid*, p. 181)

Duarte defende uma discussão aprofundada nos conceitos e suas respectivas definições. Isso implica buscar a raiz dos termos corporativo, institucional, organizacional e outros, bem como da própria comunicação. Significaria um avanço nas discussões do que vem sendo feito e pesquisado.

Talvez fosse mais interessante mapear todos esses conceitos, sem entrar no mérito do que o Wilson falou, do que que a Margarida falou, do que a Heloisa falou, do que quem falou. Esquece isso aí. O que significa deontologicamente, o que significa a raiz desses conceitos todos. Aí, talvez ficasse mais fácil de rotular as coisas que a gente faz. E tentar um consenso, o que hoje não tem. (DUARTE, 2010. p. 190)

Conceitualmente, seria útil ter uma definição aceita, considera Duarte. Seria possível buscar coerência e aceitabilidade, ou seja, “os pesquisadores da área trabalhariam a partir daquela organização conceitual. Então, isso seria interessante, não resta a menor dúvida.” (*Ibid*, p. 191) O escritor menciona a existência de um número “fantástico” de definições, que muitas vezes não são compatíveis, talvez porque “a gente não é muito rigoroso nos conceitos.” (*Ibid*, p. 193) Entretanto, reitera que há autores muito rigorosos e exigentes nesse sentido.

Assim como Bueno, (2010, p. 175) Duarte diz que a realidade mudou, nos últimos dez anos. Isso implica, conforme Nassar, (2010, p. 254) rever os estudos, considerar superada

uma etapa e adentrar um novo momento da pesquisa em Comunicação. Apesar de achar relevante a separação conceitual, “eu acho que a gente tem que se debruçar muito mais sobre o que está acontecendo do que sobre a teoria.” (Duarte, 2010. p. 193) Isso significa que os termos devem ser trabalhados considerando-se a realidade. Da mesma forma, Chaparro (2010, p. 205) defende que é preciso olhar mais o mundo, as relações sociais, em constante transformação, e suas decorrências.

Eu acho que essas definições conceituais, o uso de nomenclaturas... a gente fazer algum tipo de acordo e ser mais rigoroso nas metodologias e ver o que está acontecendo no mundo real, isso certamente ajudaria a gente a qualificar a teoria da Comunicação, saber o campo da Comunicação e avançar. (Duarte, 2010. p. 194)

Chaparro, contrário à adjetivação, diz que o problema das classificações é o fato de serem necessárias. “A gente, para questionar as classificações, acaba criando outras classificações.” (CHAPARRO, 2010. p. 208) Devido à sua natureza classificatória, as terminologias são “meramente instrumentais para a gente, enfim, até para fazer pesquisa.” (*Ibid*) Por causa disso, elas “provavelmente tendem a revelar teoria contra teoria.” (*Ibid*)

Em relação à sistematização, o pesquisador diz “que depende do estudo que se fizer. Você pode fazer um estudo questionando ou você pode fazer um estudo reforçando.” (*Ibid*, p. 205) Não se pode esquecer, em nenhuma dessas abordagens, de que o mundo é complexo, acrescenta. Diz, ainda, que a separação conceitual pode ser útil, desde que não fique puramente no nível da classificação tampouco da instrumentalização. Um olhar voltado somente para as práticas não é suficiente para dar conta da Comunicação, em seus diferentes contextos. Torna-se uma visão instrumental. Tampouco basta olhar apenas a Comunicação. Para o teórico, é preciso conhecer outros saberes, inclusive para se entender a comunicação integrada, por ele considerada uma abstração. “Escrever sobre comunicação integrada olhando as práticas não produz conhecimento, olhando meramente as práticas.” (*Ibid*, p. 209)

França concorda com Chaparro, (2010, p. 208) ao dizer que os termos têm valor relativo, ou seja, “para você falar alguma coisa, você tem que usar um termo.” (FRANÇA, 2010. p 227) As classificações têm sua importância para nomear objetos e participam da constituição das identidades. Estas, por sua vez, se fazem em sua relação com as diferenças. No entanto, França não defende a sistematização das terminologias. Para ele, os conceitos não diferem entre si, o que não justifica identidades ou nomes diversos. Exemplifica com a comunicação institucional, que, por definição, é o relacionamento da organização com seus públicos, uma troca de informações sobre a história e os objetivos organizacionais. Isso não significa, para o autor, que ela tenha objetivos meramente institucionais e não possua objetivos mercadológicos. Uma vez que “toda manifestação da empresa é uma manifestação de suas ideias, de seu produto” (FRANÇA, 2010. p. 222), os termos não são estranhos entre si.

Torquato acredita que a área já está bem consolidada. “E eu fiz o primeiro trabalho sistemático na área de Jornalismo Empresarial, eu lhe mostro.” (TORQUATO, 2010. p. 237) O livro é *Jornalismo Empresarial, Métodos e Técnicas*, publicado em 1971. Segundo ele, não havia, até então, nenhum estudo sobre o tema.

Então, esses são os primeiros, vamos dizer, os primeiros frutos da sistematização da Comunicação Empresarial no Brasil, na época, dentro de uma visão só jornalística. Era Jornalismo Empresarial. Não havia ainda, na época, a nomenclatura Comunicação Empresarial. (*Ibid*)

Este trabalho, ao lado dos Cadernos Proal⁹, foram os responsáveis pela sistematização, pelos primeiros estudos sobre Jornalismo Empresarial no país, explica

⁹ Programação e Assessoria Editorial (Proal), criada em 1968 por Manuel Carlos Chaparro, em São Paulo, para prestar serviços de consultoria a publicações empresariais. Segundo o fundador, nesta época passou-se a usar a terminologia Jornalismo Empresarial. Os cadernos Proal surgiram com uma proposta de reflexão sobre o tema. Um dos artigos assinados por Gaudêncio Torquato, segundo informações do próprio autor, foi traduzido para o espanhol sem que ele soubesse, e publicado em Cuba, com o título *Periodismo Empresarial*.

Torquato. Colocando-se em primeira pessoa, traz para si o mérito de realizar o trabalho de organizar e classificar a área, na Universidade de São Paulo. “Então, depois, sistematizei, comecei a sistematizar esta área na USP e criei a disciplina Jornalismo Empresarial lá na Universidade de São Paulo.” (*Ibid*, p. 238)

O autor lembra que, “na época, havia uma briga muito grande entre o pessoal de Jornalismo e Relações Públicas, para saber quem é que cuidava das atividades de Jornalismo Empresarial.” (*Ibid*) Este aspecto é citado por outros autores, como Bueno (2010, p. 172) e Oliveira (2010, p. 296). Isso nos permite inferir que há um embate identitário entre as duas áreas ou habilitações, uma disputa por espaço dentro do campo da Comunicação.

Torquato conta que, ao adotar a comunicação empresarial e a institucional, em 1983, havia a possibilidade de levar para a academia a experiência de mercado e, ao mesmo tempo, lançar no mercado a terminologia acadêmica. Para se entender a sistematização, segundo ele, é preciso entender essa perspectiva evolutiva, até chegar à comunicação organizacional, como já mencionado.

Quanto à identidade do campo, alega que está bem definida. “É só você utilizar a definição correta, adequada. Não seguir pelas abordagens erráticas. Esse é o problema.” (*Ibid*, p. 245) O termo correto, para o pesquisador, é comunicação organizacional. Em relação aos demais, “é só você pegar as designações que estão por aí e fazer uma comparação entre elas, para verificar onde está a base da razão, a base da lógica.” (*Ibid*) A área já está sistematizada, acrescenta. No entanto, alguns profissionais parecem não estar muito preocupados em utilizar a terminologia adequada, em recorrer aos livros. De certa forma, ele se diz satisfeito por ver a terminologia organizacional se repetindo, sobretudo porque muitos Relações Públicas passaram a usá-la.

Nassar fala de uma denominação nova, a comunicação total. É um termo adotado pelo publicitário Eduardo Fischer. Segundo Nassar, isso mostra a vulnerabilidade dos nomes,

que se modificam a todo momento. Sua opinião é de que as denominações precisam ser contextualizadas, porque “quando você faz essas segmentações, você consegue também ver problemas nessas terminações.” (NASSAR, 2010. p. 253) Segundo ele, os nomes não são capazes de acompanhar a complexidade do mundo. Por exemplo, comunicação estratégica é um termo com uma conotação militar, porque envolve estratégia. Sugere uma postura mais de ataque do que de defesa, o que vai de encontro às práticas sociais. Hoje, segundo ele, um novo paradigma indica uma comunicação muito mais colaborativa. Não há mais um emissor nem um receptor passivo. A comunicação se dá em redes que se interconectam. Daí a preferência de Nassar por adotar somente comunicação.

Então, essas denominações, não é que nós vamos abrir mão totalmente de todas essas denominações no momento, mas a gente está num momento de transição, estamos voltando à denominação de comunicação, que deve ser feita usando padrões de excelência, padrões, vamos dizer, técnicos, padrões éticos, padrões estéticos que valem para todos [os públicos]. (*Ibid*)

Diante disso, apesar de sugerir a contextualização dos nomes para seu entendimento, Nassar conclui que tal segmentação não é suficiente para a complexidade das trocas sociais.

Kunsch explica que há uma certa confusão quanto aos significados de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, que, para ela, não são sinônimos. Diz ser esta uma questão complexa, relativamente nova. Contudo, a literatura da área traz uma base teórica para fundamentar conceitualmente as denominações, comenta. “Agora, se você for olhar do ponto de vista mais generalista, vamos dizer assim, fica tudo numa torre de Babel.” (KUNSCH, 2010. p. 269) A impressão que se tem, sob um olhar menos restritivo, é de que os termos estão soltos nos discursos.

Fica todo mundo achando que cada um coloca aquilo que ele acha, mas, às vezes, muito sem fundamento. Então, o pessoal... se confundia muito, uma simples assessoria de imprensa com um assessoria de comunicação que, no meu entender, é muito mais abrangente. Então, eu vejo que nós, da universidade, acho que por isso seu trabalho tem muito valor, no sentido de que nossa obrigação é tentar contribuir para clarear conceitos, a partir de pressupostos teóricos. (*Ibid*)

O papel atribuído à academia pela professora é semelhante ao que Bueno espera da universidade: consolidar as terminologias. Mas é importante para ela, como também para Duarte (2010, p. 190), Chaparro (2010, p. 206) e Marchiori (2010, p. 286), que os conceitos estejam fundamentados. Há que se ficar atento, no entanto, para a transformação dos termos, porque, como apontam Torquato (2010, p. 239) e Nassar (2010, p. 254), eles não são estáticos. Para Kunsch (2010, p. 270), essa inconstância é “salutar”.

Os olhares segmentados são significantes, segundo Kunsch, porque a comunicação organizacional, enquanto campo e prática, é complexa. Portanto, envolve várias vertentes, como a mercadológica. “Quando você usa o termo comunicação mercadológica, você está indo muito além daquela comunicação meramente publicitária, propagandística.” (*Ibid*, p. 272) Daí a importância da fragmentação, ainda que didática. Na verdade, as modalidades se relacionam e se interconectam, sendo difícil separá-las na prática.

Marchiori aceita a sistematização, desde que teoricamente embasada, ou seja, desde que tenha um saber por trás de seu estudo. A pesquisa, segundo ela, é mais importante do que o nome escolhido, porque os olhares serão sempre diferentes, o que torna os termos relativos. O principal é observar se o conceito é “justificado, exaustivamente pesquisado.” (*Ibid*) (MARCHIORI, 2010. p. 285)

As terminologias são fruto do nível de especialidade que se dá ao conhecimento. Por isso, também, os conceitos devem ser especificados como pesquisa. “Eu acho que é só dessa maneira que a gente vai conseguir crescer.” (*Ibid*, p. 286) Recusa-se a falar dos outros termos, por não se sentir habilitada. O motivo, “eu não pesquiso todos eles”. (*Ibid*) A pesquisadora se diz apta a discorrer sobre a validade da comunicação estratégica, da tática e

da comunicação interna, conceitos com os quais trabalha no momento, “mas ultimamente eu não tenho falado tanto de comunicação interna.” (*Ibid*)

Além dos autores favoráveis à sistematização, esta categoria também reúne, em sua segunda dimensão, um grupo de cinco escritores contrários a ela. Curiosamente, há nomes nas duas listas, uma vez que dois deles defendem sua postura a favor da sistematização, mas assinalando ressalvas. Não é o caso de França, que discorda da utilidade de um acordo para as definições. Apesar de manifestar que os termos têm valor relativo, critica vários deles, como, por exemplo, comunicação “da”, “na” e “para” organização.

Hoje se fala em comunicação da organização. Ela vai para onde, para dentro ou para fora? Comunicação na organização. Essa, eu imagino que seja só dentro. Comunicação para a organização. Dá para entender? Isso gera mais confusão. Agora, eu acho que falta mesmo, na nossa área, é a pesquisa, nós não temos pesquisa. Usa-se tudo aleatoriamente. (FRANÇA, 2010. p. 228)

O próprio nome não deixa claro, segundo ele, o sentido do fluxo de informação. O desenvolvimento de pesquisas deve alavancar os estudos, mas, para França, os trabalhos não são muitos. Na entrevista, o autor aconselhou que esta dissertação fosse baseada em conceitos existentes, sem pretensão de inventar outros nomes. Vale lembrar que não é este o intuito do presente trabalho. Não se pretende criar denominações. O escritor disse ser preciso ter visão e análise críticas ao se voltar para o objeto da Comunicação Organizacional.

Faça sua pesquisa dentro dessa conceituação, mas o mundo é muito maior e faça isso com uma análise bastante crítica. É verdade? Isso se aplica? Tem fundamentação? Então, tente definir o que é uma comunicação corporativa. É isso, isso e isso. Como se aplica? Dessa e dessa maneira. Mas, se você evitar muita terminologia, você sai ganhando, porque você vai usar todos esses termos e não vai achar grandes diferenças entre eles, porque eles são sinônimos. (*Ibid*)

França classifica as denominações de sinônimos, dada a similaridade que percebe em sua aplicação. Sugere, ainda, que o presente estudo “evite muita terminologia”, porque são

palavras avulsas e, além disso, muito parecidas. Inúmeros são os rótulos e, na prática, o sentido do termo acaba sofrendo distorções. O autor exemplifica seu pensamento dizendo que comunicação integrada é um conceito “absolutamente falso.” (*Ibid*, p. 229) Segundo ele, não adianta “ajuntar Jornalismo, RP, Publicidade, Comunicação Mercadológica e pôr tudo junto num mesmo saco. Isso não é integração.” (*Ibid*) Isto só é possível quando há a mesma política, seguida por todos os comunicadores, na manifestação com os diferentes públicos.

A atuação da área se dá de múltiplas formas e com linguagens plurais. Independe dos conceitos, que, para França, “não levam a nenhuma melhoria na Comunicação.” (*Ibid*, p. 220) As terminologias são complexas, diz. “Pode-se tentar fazer [a sistematização] mas eu não vejo por quê. (*Ibid*, p. 222) Assim, não são os termos que realmente importam, defende. “Que diferença faz ser comunicação empresarial ou organizacional? Faz diferença? É empresa. (*Ibid*, p. 224) Em relação aos autores da área e suas designações, pensa que

Estão falando a mesma coisa. Isso, para mim, não há dúvida. Agora, como dizer tudo isso de uma maneira aceitável, que tenha sentido, que traduza, que seja compreensível? É aí que entra a língua portuguesa. Nós temos muitos conceitos. É muito polissêmico. Agora, a definição da Filosofia diz o seguinte: quanto maior a extensão do termo, menos ele significa. Você tem que diminuir a extensão do termo, que são essas conotações todas, para chegar no mistério da coisa. O mistério da Comunicação é o quê? É transmitir uma mensagem a outra pessoa de tal maneira que ela aja em função do que eu disse para ela. Se a minha Comunicação não levar a uma ação, ela é inútil. Aí vem todo o processo psicológico que eu te falei antes, da atitude, do comportamento, do hábito. Falta Psicologia no nosso processo de Comunicação. É muito simplista, ele não leva em conta o receptor. Ele [emissor] continua falando. É o professor falando, falando e não comunica. O aluno sai sem entender nada. (*Ibid*, p. 229)

Também contrário à sistematização, mais uma vez Cahen compara a área ao futebol. Questionado a respeito da diversidade e da mudança de nomes, diz que não adianta inventar outras palavras. “Por exemplo, não adianta chamar de ‘meta’, como em Portugal. É gol e acabou.” (CAHEN, 2010. p. 234) Ele, que adota comunicação empresarial, vê nas outras terminologias uma espécie de estratégia para promover quem as cria. Fala, ainda, das críticas

recebidas com a publicação de sua obra, Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial.

Como eu me recusei a fazer isso [aparecer na mídia], eu fui posto de lado. Disseram na Associação Brasileira de Relações Públicas que o meu livro não tinha embasamento teórico. Ou seja, como não tinha teoria, só tinha a prática, não valia nada.” (*Ibid*, p. 235)

Perguntado sobre como avalia a área hoje, diz: “não tenho a menor ideia. Estou por fora.” (*Ibid*) Indagado, então, sobre o porquê de ter se afastado da área, Cahen finaliza: “eu não me afastei, não, eu fui afastado.” (*Ibid*)

Favorável à sistematização, Torquato diz que a área já está bem sistematizada, mas faz algumas ressalvas em seu discurso. O uso considerado “errático” (TORQUATO, 2010. p. 242) de alguns termos ocorre porque reflete as visões dos profissionais que estão, naquele momento, dirigindo as áreas. Um dirigente de Relações Públicas tem uma visão diferenciada de um Jornalista ou de um Publicitário, por exemplo. Então, “seja qual for a designação, se os focos de cada área são bem trabalhados, não tem problema nenhum. O importante é que exerçam com competência as diversas funções do subsistema.” (*Ibid*) Para ele, falta uma preocupação maior com a estratégia, mais do que com o modo de fazer. Questionado sobre a validade de uma possível nova sistematização, o autor diz que só se for por exercício acadêmico.

Por curiosidade, mas eu não acho que tenha praticidade. Se você faz isso apenas por conta do exercício acadêmico, de verificar como é, pesquisar no mercado, tem a sua validade, é um exercício puramente acadêmico. Quando eu fiz esses trabalhos, eu dizia: eu quero dar uma receita para comunicação interna, dar uma espécie de modelo, entendeu, trabalhar um roteiro para orientar a melhor prática. Agora, é claro que no campo acadêmico tudo é válido. (*Ibid*, p. 246)

Há uma tendência em lançar e usar conceitos, sem se preocupar com a definição ou consolidação dos mesmos. “Se você perguntar a essas pessoas, talvez elas não saibam nem

o que significa o que utilizaram.” (*Ibid*, p. 247) Importante é a sistematização, segundo ele, mas este é um procedimento que exige pesquisa, a fim de que os conceitos sejam consolidados.

Embora acredite que as nomenclaturas devam ser contextualizadas, Nassar critica a segmentação, por não considerar a característica plural dos públicos. Ela conduz a um tratamento separado de comunidade e colaboradores, por exemplo, sendo estas identidades interligadas. Os termos, por serem restritivos, às vezes até com noção geográfica, não envolvem a complexidade das relações. Um trabalho de sistematização implica reconhecer esse processo, lembrando que as identidades são construções relacionais. É preciso, assim, ver os conceitos dentro de seu contexto, porque as controvérsias são inevitáveis.

Dentro de um campo como a Comunicação, você sempre vai ter controvérsias, você sempre vai ter dois pontos de vista. Então, essa que é a perspectiva, né, de não eliminar o Outro. Jamais você vai ter uma identidade única nessa área. Você vai ter sempre essa relação entre identidade e alteridade. O tempo inteiro. Você sempre vai ter você e os outros. (NASSAR, 2010. p. 259)

Contrária à segmentação, Oliveira resume assim o que pensa: “se você pretende fazer isso, está perdendo tempo.” (OLIVEIRA, 2010. p. 302) No entanto, concordando com Chaparro (2010, p. 208), a própria autora lembra que a “consolidação do campo leva a um nome.” (OLIVEIRA, 2010, p. 303) A tendência, segundo ela, é permanecer comunicação, como também sugere Nassar (2010, p. 251)

O material assinalado pela Análise de Conteúdo permitiu observar um certo desacordo entre os escritores. Mesmo os que integram a mesma categoria, como, por exemplo, os favoráveis ou contrários à sistematização, justificam seu posicionamento com argumentos os mais diversos. Passando, neste momento, à Análise Crítica de Discurso, os nomes utilizados pelos escritores serão trabalhados como a noção de fórmula, de Krige-

Planque (2010). As fórmulas são percebidas na maneira como as palavras são usadas em determinados discursos.

7.2 ANÁLISE CRÍTICA DE DISCURSO DOS AUTORES A PARTIR DA NOÇÃO DE FÓRMULA

Lembrando Krieg-Planque (2010, p. 9), principal referência para o procedimento metodológico nesta etapa do trabalho, as fórmulas são construções que marcam o discurso dos sujeitos. O fato de serem um produto discursivo faz delas um ponto de cruzamento entre questões políticas e sociais. São criadas à medida que são faladas ou escritas. Formam-se nos discursos e neles também se dissolvem, considerada a instabilidade da linguagem. Conforme Krieger e Finatto (2004, p. 35), os termos carregam consigo variações, que são percebidas em cenários e contextos diversos. Esse território complexo chamado linguagem, onde se vislumbram as terminologias, está repleto de relações hierárquicas. Os jogos de poder não são exclusividade desse espaço especializado, mas prevalecem em todas as manifestações linguísticas.

As fórmulas usadas pelos dez autores serão trabalhadas ao lado das categorias estabelecidas para a Análise Crítica de Discurso: similaridade, distinção, autoridade e legitimação. Na medida em que forem percebidas nos discursos dos entrevistados, as mesmas serão apontadas no texto. Seguindo a ordem de realização das entrevistas, esta análise começa pelo depoimento de Bueno. Será considerada como fórmula a comunicação empresarial no discurso do referido autor. Também serão assim marcados os outros dois adjetivos por ele admitidos: integrada e estratégica.

A fórmula empresarial aparece 20 vezes no discurso do pesquisador, acompanhada de 13 referências à comunicação estratégica e de cinco menções à integrada. As

duas últimas emergem no discurso de Bueno ao manifestar certa insatisfação pela distorção ou “desvirtuação” de sentido nos nomes. Esta concepção é legitimada por exemplos de profissionais da academia que “negociam” os termos com o mercado, atribuindo-lhes conotações diferentes. Ou, ainda, por gestores de comunicação que não são aptos a definir os conceitos da própria empresa.

Você pergunta o que é comunicação estratégica e ele [o gestor] vai dizer que é importante. Ele ainda não tem uma noção do que significa estratégico. E quando ele te relata qual é o papel dele ou da área dele, você vai dizer: ‘então não tem nada de estratégico.’ (BUENO, 2010. p. 176)

Da mesma maneira, a fórmula integrada está presente no discurso de Bueno para criticar visões que entende como dissonantes, em relação ao significado da palavra. Para ele, não adianta usar o adjetivo integrado, se o trabalho, os profissionais e suas respectivas áreas estão separados no organograma da corporação.

Na verdade, a comunicação estratégica deveria atuar na definição de estratégias empresariais, inclusive as de comunicação, explica. (*Ibid*, p. 163) Está ligada ao produto e deve gerar aumento de receita. (*Ibid*, p. 168) E a integrada implica uma participação conjunta de áreas como Comunicação, *Marketing* e Tecnologia da Informação, com diretrizes comuns a todas. São termos que o autor considera distintos, os quais têm definição separada em seu depoimento. No entanto, não predominam em seu discurso, sendo citados com o intuito de resgatar um significado que, para ele, não lhes é atribuído na prática. A fórmula que prevalece na fala de Bueno é a comunicação empresarial.

Por comunicação empresarial entende os processos de interação entre organização e seus públicos de interesse. (BUENO, 2010. p. 155) Apesar de dizer que o conceito organizacional é mais completo, até mais adequado, opta pelo empresarial. Legitima sua preferência alegando facilitar uma posição de diálogo com o mercado. No entanto, reconhece a importância de, por vezes, justificar-se em notas de rodapé, explicando o que quer dizer com

o termo adotado. Atribui à academia a tarefa de ser “guardiã” dos conceitos, aspecto que lhe confere autoridade. Por vezes, inclui-se neste grupo, ao dizer que “a gente” (BUENO, p. 165) deve guardar os termos e até “controlá-los”. (*Ibid*)

Duarte trabalha com a fórmula organizacional, presente 21 vezes em seu depoimento. “Eu gosto de comunicação organizacional, porque serve para o Banco do Brasil e serve para a lojinha da esquina.” (DUARTE, 2010. p. 189) Legitima-se no fato de envolver não só as organizações privadas, mas também as públicas, governamentais ou não. A fragmentação, criada para dar conta desses diversos perfis, não consegue abranger a realidade complexa das empresas e dos públicos. Por isso, a sistematização implicaria uma discussão séria de todos esses aspectos, aliada ao estudo deontológico das fórmulas.

O autor critica a fórmula integrada, dez vezes citada, como uma redundância, visto que toda forma de comunicação busca integração. Mostra-se conhecedor da trajetória da designação, defendida por Kunsch, e isto lhe confere destaque no campo para fazer tal análise. O mesmo se verifica com o conceito *endomarketing*. Não se percebem, contudo, noções de autoridade ou propriedade discursiva, já que o autor sugere uma discussão contextualizada dos nomes, ressaltando a importância de serem considerados os olhares e visões diferentes.

Chaparro hesita ao ser perguntado sobre a fórmula de sua preferência, valendo-se da ideia de ser averso aos rótulos. Este posicionamento discursivo lhe confere uma visão externa para criticar a instrumentalização dos termos. Segundo ele, estes não refletem a complexidade das práticas sociais. Para o autor, a fórmula integrada, citada 16 vezes, caminha para a abstração, mas é abordada de maneira instrumental e não tem ainda sustentação teórica. Os estudiosos da comunicação integrada deveriam estar mais atentos às transformações que acontecem nas práticas sociais, sugere. Em sua opinião, deve haver uma busca pelo entendimento que não seja pelos rótulos, porém reconhece a importância das classificações. Diz que são inerentes aos “jogos” e “conflitos” sociais.

Chaparro busca uma posição isenta em seu discurso e prefere não falar sobre as fórmulas que trabalha. No entanto, afirma ser esta uma estratégia discursiva própria. “O meu jeito, por exemplo, é não aparecer muito. Mas esse é o meu jeito. É uma estratégia, né, é uma estratégia.” (CHAPARRO, 2010. p. 213) Esta estratégia lhe proporciona vislumbrar o que vem sendo produzido no campo e fazer suas observações. A forma de se posicionar no discurso não é autoritária nem categórica, não se percebem apropriações discursivas. No entanto, de seu ponto de observador, ele tem o poder de discernir e opinar. “Eu próprio, ao fazer esta crítica, ou esta análise, é... enfim, eu próprio estou no meu lugarzinho de observação.” (CHAPARRO, 2010. p. 199)

A categoria da similaridade pode ser percebida no discurso de França (2008, p. 223), sendo, inclusive, apontada por ele. As fórmulas organizacional, corporativa e empresarial são consideradas sinônimos. Entretanto, há uma disparidade no número de vezes em que aparecem no discurso. A primeira é usada 18 vezes, a segunda, 24, e a terceira, dez. Ainda que tendo os nomes como semelhantes, predomina o uso da fórmula corporativa. Quanto ao significado, o autor explica que remetem ao relacionamento da empresa e à troca de informações e valores com seus públicos.

Aponta, ainda, a relativização dos conceitos, de modo que não faz tanta diferença o nome que se está a usar. “Se é institucional, corporativa... não interessa para mim. Interessa que com cada público eu me comunique, eu tenha uma linguagem adequada.” (*Ibid*, p. 218) Criticando a diversidade de termos como “mania brasileira de inventar coisas” (*Ibid*, p. 220), França é contrário à sistematização, porque, segundo ele, o mundo é maior que as terminologias. Nesta posição, refere-se à fórmula integrada como “um conceito absolutamente falso” (*Ibid*, p. 229), porque não reflete a realidade empresarial. Expressões como comunicação “na”, “da” e “para” organização também são criticadas, alegando que o campo carece de avanço em pesquisa, o que gera reflexo no uso aleatório de termos.

Coloca-se no discurso como um pesquisador de visão crítica, que vê a necessidade de se discutir perguntas ainda sem respostas. Os congressos, que deveriam proporcionar tais discussões, em sua opinião, repetem a fragmentação. “Eu sou um sabe-tudo? Eu não sou um sabe-tudo, mas você ouve as mesmas coisas eternamente. Eu não vou mais a congressos. Eu já sei.” (*Ibid*, p. 228) Mesmo dizendo já saber o que será discutido nos eventos, esta postura não parece indicar uma visão autoritária. Isto pode ser notado na autoavaliação de não ser um “sabe-tudo”. Percebe-se, porém, que prevalece um discurso legitimado pela contestação e pela insatisfação diante do que vem sendo produzido no campo.

A similaridade não está presente no discurso de Cahen, até porque admite, “exclusivamente”, (CAHEN, 2010. p. 231) a fórmula empresarial. O termo, no entanto, é citado somente uma vez no depoimento, ao lado de nove aparições da palavra comunicação, sem adjetivos. Por outro lado, a categoria de distinção pode ser percebida, já que o conceito adotado tem um caráter único. Os demais são considerados “invençionismos”, (*Ibid*, p. 232) tentativa de autopromoção por parte dos autores. O discurso de Cahen é legitimado por frases curtas e objetivas, como ocorre na comparação entre Comunicação e futebol. “O jogo chama-se futebol, não é bola. É um jogo composto por um montão de detalhes, mas o jogo se chama futebol, acabou.” (*Ibid*, p. 231) Em outros momentos da entrevista, a comparação é retomada. “Não adianta chamar de ‘meta’, como em Portugal. É gol e acabou.” (*Ibid*, p. 234)

Quando questionado sobre as terminologias, refere-se a elas como “invenção boboca”, (*Ibid*, p. 231) artifícios para chamar a atenção. “Ficar mudando o nome para vender livro? Para aparecer na mídia? Não dá.” (*Ibid*, p. 234) As frases fortes e diretas de Cahen legitimam um discurso que dificulta o diálogo. “Eu não gosto de nhenhém. Eu quero ir direto ao ponto.” (*Ibid*, p. 232) Assumindo esta posição, o autor não se mostra disposto a aceitar ou discutir outras interpretações. Constrói a identidade de sua fórmula, e a sua própria, negando tudo que lhes é estranho, a ponto afirmar ter sido “afastado” da Comunicação.

Perguntado sobre os autores que lhe servem de referências bibliográficas, responde: “eu não leio nada sobre Comunicação.” (*Ibid*, p. 234)

Nota-se, assim, um discurso marcado pela exclusão de tudo que está em desacordo consigo. Legitima-se em uma fórmula que nega o que lhe é diferente, da mesma maneira como o autor se posiciona no campo: o jogo chama-se futebol, porque não é bola. A comunicação empresarial, como a metáfora do futebol, se faz pela distinção em relação aos demais termos. Neste contexto, características de propriedade do discurso podem ser apontadas, à medida que considera certa apenas a sua terminologia, descartando as demais e recusando quaisquer compatibilidades.

Há momentos, porém, em que a dimensão de autoridade parece ser substituída pela de vítima, cedendo lugar, talvez, a noções de decepção ou incompreensão. Fala como alguém que foi excluído do campo, ao relatar as críticas feitas pela Associação Brasileira de Relações Públicas (Abrapcorp) a seu livro. O mesmo se observa ao dizer que não se “afastou”, mas foi “afastado” da área. Em determinado trecho, Cahen mostra-se no discurso: “eu não estou dizendo que eu sou o dono da verdade, mas, pelo amor de Deus, esses invencionismos, como *endomarketing* e, sei lá quantos nomes, isso é uma besteira muito grande.” (*Ibid*, p. 232) Não se vê como uma autoridade detentora da verdade, mas, por outro lado, não concorda com nenhuma posição, a não ser a sua. Dificulta-se o diálogo e o pesquisador se afasta dos demais.

Antes mesmo da primeira pergunta, Torquato inicia a entrevista com o que chama de “história da terminologia” (TORQUATO, 2010, p. 241) em Comunicação Organizacional. Apresenta os livros publicados e as pesquisas acadêmicas resultantes da trajetória dos termos. Para contextualizar o jornalismo empresarial, primeira fórmula, o autor mostra os trabalhos desenvolvidos na Proal. “Chegamos a fazer uma série de cadernos sobre jornalismo empresarial, que depois transformei em cadernos de Comunicação.” (*Ibid*, p. 237) Em 1972,

com sua tese de doutoramento, “ainda não conformado só com a área do jornalismo empresarial, eu passei a utilizar comunicação empresarial.” (*Ibid*, p. 238) Além disso, nesta época “eu utilizei também, pela primeira vez, a terminologia comunicação na empresa.” (*Ibid*)

Esta sequência de orações extraídas do depoimento de Torquato revela a propriedade discursiva do autor sobre as fórmulas que elaborou. Falando em primeira pessoa, coloca-se como idealizador e responsável pela evolução dos conceitos. O pioneirismo que relata é legitimado em cada trabalho publicado e mostrado no momento da entrevista. “Está tudo perto aqui de mim para eu mostrar para você que eu não estou inventando coisas.” (*Ibid*, p. 248) O mesmo se pode notar no decorrer da narrativa, quando o pesquisador conta o advento das demais nomenclaturas, até o momento presente.

Aí, dez anos mais tarde, em 1983, eu defendi minha tese de livre docência, deve estar por aí, que deu este livro: Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. Então, o primeiro também a falar em comunicação empresarial e comunicação institucional. [...] Porque comunicação empresarial é você trabalhar tudo isso dentro de uma visão evolutiva: jornalismo empresarial, primeira designação; depois comunicação na empresa; comunicação empresarial/comunicação institucional. (*Ibid*, p. 238)

A fórmula organizacional, tida por ele como a mais adequada, é o resultado do trabalho como secretário executivo do Conselho de Comunicação, criado no governo Sarney, “em que eu ganhei um dos 25 principais prêmios da Comunicação no Brasil.” (*Ibid*) A experiência resultou na publicação de um livro, Tratado de Comunicação Organizacional e Política, sendo a característica organizacional responsável por “selar” todos os demais conceitos. “Tudo é comunicação organizacional.” (*Ibid*, p. 239) O adjetivo “política” é justificado pelo escritor pelo fato de também nas organizações haver política.

Conclui, dizendo ser esta a “história da terminologia”, antes mesmo de a primeira pergunta lhe ser dirigida. O roteiro preparado para servir de guia durante a entrevista só pode ser usado após esse primeiro relato. No entanto, nenhuma das perguntas deixou de ser feita,

sendo o tema previsto abordado em um depoimento rico em informações. Mas, o que se quer frisar é a maneira como o autor se apropria das terminologias, legitimando sua fala nas pesquisas que realizou. Estas, ao lado da experiência profissional, lhe dão poder para abordar o assunto, a ponto de a trajetória das terminologias se confundir com a do pesquisador.

Conforme consta no capítulo quatro, Nassar, diretor geral da ABERJE, apontava, em 2007, a fórmula organizacional como a mais abrangente e precisa. Isto devido à capacidade de englobar empresas, instituições, organizações, associações etc. Na entrevista concedida durante a realização do presente trabalho, o professor disse que tal capacidade ficou limitada. O mundo se transformou com os avanços tecnológicos e os relacionamentos estão conectados a redes ou teias. Não dá mais para falar de um conceito fechado de comunicação, ainda que tenha uma conotação abrangente. “É muito difícil, hoje, a gente trabalhar com uma denominação, por exemplo, como a comunicação organizacional. Por quê? Porque esta comunicação é feita no âmbito de muitas interfaces.” (NASSAR, 2010. p. 251)

De acordo com Nassar, a Comunicação é um metassistema, ou seja, é definida pelas interfaces com quem os sujeitos se relacionam. Os relacionamentos são trabalhados em ambientes diversos, como História, Psicologia, Administração ou Ciências Exatas, dentre outros. “Dependendo da interface, ele [o campo] sempre vai escapando de determinadas definições, vamos dizer, muito fechadas mesmo.” (*Ibid*, p. 252) É o que o autor chama de Babel da Comunicação. Os públicos se pluralizam, tornando improvável, também, as formulações geográficas, como comunicação interna e externa.

Com isso, também os pesquisadores devem rever o que pesquisaram. Neste ponto, Nassar justifica as mudanças em seu discurso, passando da fórmula organizacional, três vezes dita, à comunicação, sem adjetivos, citada 58 vezes. A transição que se observa não quer dizer, para ele, que as definições devem ser deixadas de lado. “A gente não pode abandonar totalmente as denominações, por questões, vamos dizer... políticas, por questões de

articulação, por questões de entendimento.” (*Ibid*, p. 251) Reconhecendo que as mudanças são produto social, presentes nas identidades e, assim, nos discursos, o pesquisador não aparenta uma postura autoritária. Legitima sua fala mostrando-se ciente de que nada é estático, tampouco os termos. Mostra-se flexível, disposto a rever os próprios conceitos e a mudá-los, se necessário.

Conforme Kunsch, a universidade não foi vanguarda na elucidação de conceitos, ao mesmo tempo em que o mercado se apropriou de muitos nomes. A professora explica, uma a uma, as fórmulas com as quais trabalha. Há 29 referências a organizacional, 10 a institucional, nove a integrada, sete a mercadológica, quatro a interna e uma a administrativa. A dimensão estratégica, que lhe foi perguntada, foi mencionada nove vezes. Embora defenda tais nomenclaturas, entende que se interconectam na prática. A separação conceitual, segundo ela, é para facilitar a compreensão. “A gente coloca assim de forma segmentada mais para explicar didaticamente.” (KUNSCH, 2010. p. 264)

Seu discurso é legitimado nas pesquisas que levaram à abordagem terminológica por ela defendida bem como pela constatação de que os termos não são estáticos. Uma vez que entende a diversidade e a evolução das fórmulas como algo “salutar” para o campo, Kunsch não adota uma postura autoritária. A segmentação é defendida, desde que fundamentada em pesquisa. Para a autora, a literatura oferece uma base para analisar conceitualmente as terminologias, só que muitos termos são usados sem este embasamento. “Eu vejo que há uma necessidade de a universidade, da academia, contribuir melhor para clarear isso”, (*Ibid*, p. 270) sobretudo porque, segundo ela, já se tem uma epistemologia da área. Como Bueno, (2010, p. 165) diz Kunsch que cabe à academia o trabalho de esclarecer as definições. O pesquisador, entretanto, usa de palavras com conotações autoritárias, como “guardião” ou “controlá-los”, o que não se verifica no discurso de Kunsch. Para ela, a academia deve “elucidar” e “clarear” os conceitos.

Assim como Kunsch, Oliveira torna legítimo seu depoimento através de pesquisas realizadas. Segundo ela, as terminologias também já foram seu objeto de pesquisa, quando queria entender o que era Comunicação Organizacional. Os trabalhos levaram à observação das organizações como atores presentes na sociedade. Cada vez mais, buscam comportamentos de cidadania, justiça e responsabilidade social, valores tipicamente humanos. Esta mudança na realidade social torna inviável, para ela, a fragmentação das nomenclaturas. “Se você pretende fazer isso, está perdendo tempo.” (OLIVEIRA, 2010, p. 302)

É também essa característica social das empresas que leva a pesquisadora a trabalhar uma fórmula, comunicação no contexto das organizações. A ideia que pretende passar é de algo que não é fixo nem estável, mas flui, se adapta, é construído e reconstruído. Reconhece que os termos se transformam e evoluem. No entanto, a apropriação discursiva é percebida no seguinte comentário, ao falar da fórmula adotada: “Esse é o meu termo. Eu falo que é Ivone no contexto das organizações. Porque esse é o que nós defendemos aqui.” (OLIVEIRA, 2010. p. 297) A pesquisadora apropria-se da fórmula a ponto de chamá-la de sua, ou mesmo de substituí-la pelo próprio nome. Isto parece indicar a postura de uma autoridade que detém a posse da terminologia, citada 15 vezes.

As fórmulas trabalhadas por Marchiori são organizacional, 26 vezes pronunciada, tática, 9 vezes, estratégica, 10 e interna, 22. A comunicação organizacional é aquela que “transcende a própria organização”, (MARCHIORI, 2010. p. 278) existindo antes dela. Tática e estratégica são duas vertentes da comunicação abordada. Esta última antecede o momento de criação e avaliação dos fatos, enquanto a primeira realimenta o processo de comunicação. São dimensões que se caracterizam pela distinção, um olhar mais detalhado sobre os processo de comunicação enquanto interação social. A interna, sobre a qual a autora tem inúmeros trabalhos, “é o que eu entendo comunicação na organização”, (*Ibid*, p. 281) com um olhar valorizando as pessoas.

Marchiori legitima o que pensa em uma posição isenta de julgamentos. Por duas vezes, disse não se sentir “habilitada” para julgar todos os termos, porque pode ser que conheça alguns, mas não outros. “Eu não me sinto apta, por exemplo, para dizer assim: olha, é muita comunicação e pouco estudo.” (*Ibid*, p. 283) Da mesma forma, não acredita que haja disputas de poder simbólico no campo. “Não, porque daí eu acho que a gente estaria entrando num campo de, entre aspas, vender comunicação, e não pensar a comunicação.” (*Ibid*) Desta forma, não representa uma postura autoritária ao falar sobre o campo. Em relação às muitas terminologias, explica que são válidas, desde que sejam “exaustivamente” pesquisadas e que estejam embasadas em um saber.

Com a Análise Crítica de Discurso, pôde-se notar um conflito de ideias entre os dez autores. Os termos são diversos, oscilando, em grande parte, entre organizacional e empresarial. Em alguns casos, um mesmo escritor apresenta as fórmulas de maneira similar, como França, ao considerar sinônimos organizacional, corporativa e empresarial. Outras vezes, faz questão de delimitar contornos entre os nomes, como Bueno, ao detalhar as fórmulas empresarial, integrada e estratégica.

Ocorre, também, de escritores usarem diferentes termos com definições próximas. Oliveira, por exemplo, atribui à comunicação no contexto das organizações valores semelhantes aos indicados por Nassar para a comunicação, sem adjetivos. Ambos consideram as organizações como atores sociais e estudam a comunicação no ambiente complexo das relações entre os indivíduos. Concordam com Kunsch, ao abordar a evolução dos termos como algo positivo e natural, já que pertencem ao universo discursivo. Esta pesquisadora, por sua vez, trabalha a fórmula integrada, como uma interação dialógica entre grupos.

No entanto, o termo é chamado por França de falso, porque, segundo ele, integração é fazer com que a mesma política seja seguida por todos na organização, no relacionamento com os públicos. Duarte vê a fórmula integrada como uma redundância, uma

vez que por comunicação se subentende integrar as partes. E Chaparro vê no termo uma abstração restrita às práticas, mas que não incorpora as transformações nas relações ocorridas no mundo.

Mas, como esta discussão interfere na atuação de professores e profissionais de Comunicação? Em que medida as terminologias impactam a rotina e a atuação deles? As disputas de poder simbólico entre as “autoridades” do campo são sentidas? Este é o próximo passo da presente dissertação, que apresenta as discussões abordadas nos dois grupos focais realizados.

7.3 ANÁLISE DOS GRUPOS FOCALIS DE PROFESSORES E PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO DE JUIZ DE FORA

Começando pela ordem de realização das duas reuniões, esta análise parte do grupo focal dos professores (Apêndice M). Os participantes atuam em Instituições de Ensino Superior de Juiz de Fora e ministram disciplinas relacionadas a Comunicação Organizacional. Dois dos cinco convidados não puderam estar presentes, devido a imprevistos. Os que compareceram foram avisados de que, por questões metodológicas, seus nomes não seriam divulgados. Para facilitar esta análise, são identificados por A1, A2 e A3. Os locais em que trabalham, quando referidos por eles nos discursos, são grafados como XA1, XA2 e XA3, respectivamente. Quando mencionam outras empresas, estas aparecem como XA4, XA5, sucessivamente.

A categoria de respostas espontâneas se sobressai nos depoimentos de dois participantes: A1 e A2. A espontaneidade é um indicador da percepção de cada um sobre a questão apresentada. Com frequência, A1 é a primeira pessoa a responder às perguntas, citando exemplos próprios e desafios de sua rotina. A2 dá continuidade ao raciocínio e

dialoga com A1, partilhando experiências da profissão. É então que A3 se insere no assunto, que gera discussões e, quase sempre, respostas socialmente aceitas, que refletem certa conformidade. A categoria de respostas pistas, aquelas que ensejam a continuidade da investigação, é notada em palavras usadas para tratar das disputas de poder simbólico no campo, como “top”, “bambambam”, “pioneiro”, “inovador” ou “confronto”.

Já no início da conversa, os três verificam que lecionam disciplinas cujos nomes não coincidem. A1 dá aulas de Comunicação Organizacional e Assessoria de Imprensa, A2 trabalha com Assessoria de Imprensa, Jornalismo Empresarial e Comunicação Empresarial e A3 ministra duas matérias: uma, Comunicação Organizacional, Jornalismo Institucional e Organizacional, e a outra, Comunicação Empresarial e Relacionamento com a Mídia.

Perguntados sobre a terminologia adotada em sala de aula, A1 diz que tem como referência Kunsch, mas como a ABERJE mantém o adjetivo empresarial, A1 costuma ter dúvidas quanto aos termos. Diante disso, procura deixar claro para os alunos o que entende por comunicação organizacional, como sugere Duarte na entrevista. (2010, p. 189) Em sala de aula, “eu sempre falo que eu sigo comunicação organizacional, [...] que seria essa comunicação dentro das empresas e organizações de maneira geral.” (A1, 2010. p. 306)

A2 também fala em comunicação organizacional, porque “engloba instituições, ONGs... É uma coisa mais abrangente que a questão da empresa.” (A2, 2010. p. 306) É um termo completo, explica. Já A3 utiliza empresarial, devido ao perfil de seus alunos, a maioria profissionais de Assessoria de Imprensa ou Comunicação. A ideia é “dar mais um foco no empresarial, que parte da demanda deles próprios.” (A3, 2010. p. 307)

Em relação à diversidade de terminologias, A1 diz que “às vezes, os alunos ficam muito confusos. Aí, eu sempre tenho que falar: olha, eu sigo tal autor, mas vocês podem ler artigos que seguem uma outra linha. E aí é bem complicado.” (A1, 2010. p. 309) Acredita que a indefinição tenha reflexos em seu trabalho, de modo que é preciso esclarecer o porquê de se

estar trabalhando determinado conceito, e não outro. Cita o exemplo do *endomarketing*, que entende como diferente de comunicação interna, apesar de alguns professores trabalharem os dois com um mesmo significado. “Mas eu já falo com os alunos que com isso aqui eu não concordo. Então, os alunos ficam doidinhos.” (*Ibid*)

O mercado é apontado como grande incentivador da multiplicidade de designações. A demanda, segundo eles, vem da prática, “então os próprios cursos começam a se adaptar.” (A2, 2010. p. 310) Quanto à possibilidade de haver disputas de poder simbólico por trás das múltiplas nomenclaturas, A1 diz que nunca havia refletido a respeito. No entanto, a questão abordada faz pensar que sim, disse. Para A2, esse aspecto é perpassado pela noção de novidade. Isso não quer dizer, em sua opinião, que os autores querem disputar os nomes, mas, sim, que pretendem apresentar algo novo, inédito. Passa pela conotação de modismo, porque, segundo A2, querem ser os “top” (*Ibid*, p. 321), os “bambambam” (*Ibid*, p. 313)

Eu acho que outros termos, com certeza, vão surgir, entendeu? Aí, essa questão, eu acho que não é nem em termos de um autor falar que eu que sou o bom, eu que... a minha terminologia é que é correta. Mas eu acho que sempre que aparecer uma coisa nova justamente para... puxar uma atenção maior, um destaque maior. [...] Eu quero ser pioneiro, eu quero ser inovador. (A2, 2010. p. 313)

Na visão de A3, os conceitos são pensados pelos autores para dar suporte à pesquisa. “Eu acho que cada um quer ter um conceito para subsidiar seu trabalho.” (A3, 2010. p. 313) Mas, para quem está no mercado, A3 acredita que as terminologias “não interfere em absolutamente nada.” (*Ibid*, p. 314) A1 também partilha esta ideia, referindo-se aos profissionais de assessoria. No entanto, em sua atividade, diz que a quantidade de termos gera impactos. “No meu trabalho dificulta, por causa disso, né, você vai trabalhar com textos e cada um fala uma coisa.” (A1, 2010. p. 316) Cita o exemplo da disciplina Comunicação Organizacional, que, em XA1 está na grade curricular dos cursos de Jornalismo, Publicidade e

Propaganda e *Marketing*. As diferentes visões, aliadas às contradições percebidas nos conceitos, levam ao que chama de “confronto”.

Sobre a sistematização, A1 defende que ajudaria em seu trabalho. “Para a área, para o profissional é muito melhor, (...) porque um [autor] não fala: ‘isso é sinônimo disso.’” (A1, 2010. p. 321) Facilitaria no sentido de proporcionar explicações mais claras, “para a gente falar com os alunos e apresentar o que é o quê. Até para o empresário entender o que é comunicação empresarial, o que que é comunicação institucional...” (*Ibid*)

Para A2, “a faculdade poderia ajudar mais nisso” (A2, 2010. p. 323) e contribuir, conforme Kunsch (2010, p. 262), para a elucidação dos conceitos. A1 tem a mesma opinião e se mostra favorável ao que denomina “unificação” das expressões (A1, 2010. p. 323) Um dos três integrantes do grupo de professores tem uma visão diferente dos demais. Para A3, não faz diferença o termo adotado, nem no mercado nem na academia.

Desta forma, percebe-se que os termos falados pelos professores em sala de aula são comunicação organizacional e empresarial. As disputas simbólicas, sobre as quais A1 nunca havia pensado, podem existir, acredita. Para A2, o que se verifica não chega a ser uma briga por nomes, mas uma tentativa de chamar a atenção para o que é novo. A3, por sua vez, sustenta que as fórmulas existem para fundamentar a pesquisa, servem de embasamento no trabalho dos escritores, não significando conflitos simbólicos.

As terminologias em sua fragmentação interferem no trabalho de A1, que vê a necessidade de explicar sua posição perante os alunos. Diante disso, defende a sistematização ou unificação dos conceitos. A2 também é a favor da sistematização e diz que a iniciativa deve partir da universidade, o que facilitaria sua atividade de lecionar. No entanto, reconhece que, para o profissional de assessoria, não faz diferença o termo escolhido. A3 não é favorável ao acordo sistematizado, uma vez que a prática não se orienta pelas designações, que são trabalhadas de maneira aleatória.

Dando sequência a esta análise, o grupo focal de profissionais de Comunicação (Apêndice N) também reuniu três pessoas. São assinaladas aqui como B1, B2 e B3, e as respectivas empresas, como XB1, XB2 e XB3. Assim como os professores, este grupo inicia a entrevista falando de experiências atuais e anteriores. Parece ser um facilitador para situar a conversa e os integrantes, até que o foco seja mantido.

Respostas espontâneas são percebidas, em sua maioria, nos entrevistados B1 e B2. São eles, em geral, que conduzem a discussão, chegando a discordar em alguns momentos. As respostas socialmente aceitas são observadas, sobretudo, ao se abordar a não interferência das terminologias na prática da comunicação. As respostas pistas, que aludem a novas investigações, podem ser notadas quando o poder simbólico está em pauta. Palavras como “moda”, “pai”, “ vaidade” e “dono” emergem no discurso dos participantes.

B2, de forma direta, diz que os conceitos não influenciam a prática. Cada empresa adota uma política diferente e os termos não refletem essa realidade. “No final das contas, para mim, isso é só nomenclatura”, (B2, 2011. p. 327) adaptada de acordo com as empresas. Para B3, os nomes não têm importância alguma. Na verdade, são modismo de quem os cria. “A moda atual é organizacional.” (B3, 2011. p. 330/331) B2 reforça que, mais do que modismo, “é uma questão muito de vaidade dos autores, porque cada um quer ser o dono da verdade, quer ser o pai daquilo.” (B2, 2011. p. 331)

Isso vai de acordo com o gosto do freguês. Um autor defende um nome, outro autor defende outro nome, outro autor... mas, na prática... No livro, é tudo que eles querem, mas na prática não é bem assim, não. (*Ibid*, p. 328)

Para os três participantes, sua atividade não sofre intervenção dos nomes, porque independe das terminologias. Conforme B1, a realidade das empresas é orgânica e exige dos profissionais características plurais e flexíveis. “Então, isso faz com que a gente acabe tendo outras atribuições.” (B1, 2011. p. 328) A comunicação está desenhada em um modelo de

gestão em que se trabalha planejamento estratégico com orçamento e indicadores, explica. Os termos não conseguem nomear tudo que é feito na prática. “A gente tem que entender de tudo, de Publicidade, de Jornalismo, de Relações Públicas, de Administração” (*Ibid*, p. 329) e do negócio da empresa.

Para B1, as designações podem indicar vaidade, mas podem também ser uma tentativa dos autores de acompanhar o crescimento e a mudança no perfil da Comunicação. Como exemplo, cita a denominação empresarial, expressão considerada “antiga”, porque “fica parecendo que nós estamos falando daquele conceito da comunicação que ficava na portinha, no cantinho da sala.” (*Ibid*, p. 334) B1 acredita haver um esforço por parte dos autores de tentar acompanhar esse fenômeno, que não dá mais para chamar de empresarial. E a tendência é esta transformação continuar, paralelamente ao surgimento de novas terminologias, porque, segundo B1, a comunicação está mudando.

Quanto aos termos que adota, B3 responde: “o que vier de lá [da presidência] eu aceito.” (B3, 2011. p. 344) Indica uma postura de quem adere ao que a empresa falar, no caso, institucional. Da mesma maneira, B2 diz que, pelo fato de sua empresa utilizar a fórmula empresarial, este é o termo usado em sua rotina. Para B1, o termo utilizado no trabalho é assessoria de comunicação e *marketing*.

Percebe-se, na interação dos participantes, que as definições dadas pelos livros não interferem em seu trabalho. O conceito que trabalham, por sinal, é o da preferência de sua empresa. Duas pessoas, B2 e B3 apontam modismo na forma como os nomes são apresentados. B2 fala em vaidade e poder simbólico, na disputa pela posse das terminologias. Já B1 reconhece que a diversidade de rótulos pode ser uma tentativa dos escritores de acompanhar a dinâmica da comunicação nas empresas. Em sua opinião, muitas outras nomenclaturas vão surgir e ainda não conseguirão traduzir esta realidade complexa.

8 CAPÍTULO 7 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embasado em referenciais teóricos do Interacionismo Simbólico e dos Estudos Culturais, o presente estudo procurou enfatizar a relevância de fenômenos como a linguagem e a cultura na construção social da realidade. As noções de identidade e diferença foram aqui trabalhadas como produções cotidianas. O processo de definir identidades e marcar diferenças subentende relações de poder, uma vez que estão em jogo aspectos incluídos e excluídos do discurso.

O ato de dividir, classificar ou nomear significa, assim, hierarquizar. Por conseguinte, aquele que classifica atribui valores diferenciados aos objetos classificados. Desta forma, as identidades são formadas pelo que se diz ou se atribui ao que é identificado, como também, por tudo que lhe é considerado estranho, alheio. Por serem produtos do discurso, lembrando Hall (2006. p. 109), é que as identidades devem ser compreendidas no universo das práticas discursivas.

A fim de compreender as marcas identitárias do campo da Comunicação, na área Organizacional, esta pesquisa procurou focar aquilo que é dito a seu respeito. À luz de teóricos como Venício Lima e José Luiz Braga, traçaram-se percepções acerca de um campo que não é singular tampouco fechado em si mesmo. O que dele se diz, e que caracteriza seus aspectos identitários, é que aí predomina certa desarticulação teórica entre núcleos e interpretações divergentes. O caminho para o entendimento, conforme Braga (2007), não está na tentativa de harmonizar as discrepâncias, mas, ao contrário, de estimulá-las, desafiá-las ao embate, ao diálogo e ao convívio com disciplinas vizinhas.

Os discursos, vistos como uma população de acontecimentos plurais, encontram sentido no desencontro dos objetos a que se referem. Os mesmos núcleos dispersos emergem em Comunicação Organizacional e em muito do que se diz sobre a área. Um olhar sobre as

terminologias vislumbra um espaço de lutas concorrenciais por termos inovadores e significados, muitas vezes, convergentes. Os conceitos, assim como as identidades, não são construções inocentes, como lembra Silva (2005, p. 81). Na “fachada” do campo carregam marcas identitárias que não diferem entre si, senão no nome, ao passo que, na região de “fundos” ou “bastidores” despontam relações simbólicas em busca do lugar de fala.

Por isso, ao se voltar para os discursos identitários dos pesquisadores em Comunicação Organizacional, observando as terminologias por eles adotadas, não podem ser desconsiderados os contextos de sua produção nem mesmo as marcas de quem os produz. Não se procurou uma unidade nos discursos sobre o que é a Comunicação Organizacional. Para Braga (BRAGA, 2010, p. 15), a identidade da Comunicação não está na estabilidade. O que se quis observar, lembrando Foucault (2009, p. 37), foi a descontinuidade que suspende sua permanência. Isto porque identidades são constructos múltiplos, fragmentados e complexos.

A abordagem multirreferencial ou transmetodológica trabalhada nesta dissertação, ao averiguar as entrevistas dos dez autores mais citados, permitiu notar momentos em que foram produzidos deslocamentos linguísticos. A análise dos depoimentos, junto ao interdito ou ao não-dito, possibilitou perceber a emergência do poder simbólico em alguns discursos identitários. Nove dos entrevistados reconhecem disputas por lugar de fala entre os motivos que levam à variedade de termos relacionados à Comunicação Organizacional. Os mesmos afirmam haver batalhas de poder simbólico entre os sujeitos que têm voz no campo. Os motivos, bem como as definições terminológicas, são inúmeros. Vão da disputa por espaço ou da tentativa de chamar atenção à preocupação em acompanhar a evolução das práticas sociais.

Durante as entrevistas, pôde ser notado que, por várias vezes, os autores citam os demais, para reforçar o próprio argumento. Os pesquisadores são mencionados, seja porque compartilham determinada visão que está sendo exposta, seja porque discordam completamente do que se está a representar. Visto que a identidade se forma em sua relação

com o Outro, aspectos que negam o que se afirma também fazem parte de sua construção. Dentre os autores lembrados, muitos foram entrevistados na presente pesquisa, devido ao número de citações no portal Google Acadêmico. Isso indica que há diálogo e relacionamento entre os sujeitos, ainda que com abordagens distintas, o que, conforme Braga (2010), é positivo. Após as entrevistas, todos se mostraram curiosos por saber quem mais seria ouvido e teceram comentários sobre proximidades ou distanciamentos entre os pensamentos e tendências de cada um.

Os termos adotados são comunicação organizacional, em sua maioria, seguida de empresarial, corporativa, integrada, mercadológica, institucional, interna, administrativa, estratégica, tática. O nome comunicação, sem adjetivos, também aparece, ao lado da expressão comunicação no contexto das organizações. Outras classificações, como pública, surgem em algumas falas, mas não estão entre as que os escritores afirmam utilizar. As definições, contudo, são por vezes semelhantes, enfatizando, sobretudo, a noção de relacionamento das organizações com seus públicos.

Os discursos são legitimados na trajetória de pesquisa dos próprios escritores, que dissertam acerca dos trabalhos já efetuados. Em alguns casos, as apropriações discursivas são percebidas por meio da ideia de autoridade. Alguns autores parecem misturar sua trajetória de pesquisa à dos termos que utilizam, justificando seu uso através de publicações realizadas. É o caso de Gaudêncio Torquato, (2010, p. 241) para quem, em cada etapa do que chamou “história da terminologia”, há um livro que justifique seu posicionamento.

A propriedade do discurso também é sentida quando o entrevistado detém a posse da designação referida. Oliveira (2010, p. 297), por exemplo, se inclui na expressão adotada, denominando-a “Ivone no contexto das organizações”. Notou-se, ainda, a noção de autoridade quando Bueno (2010, p. 165) atribui à universidade, bem como a seus professores, a tarefa de

ser “guardião” dos conceitos. Esta abordagem confere às terminologias conotações da ordem de uma linguagem especializada, superior, poderosa.

A forma como as estruturas discursivas são legitimadas e distintas, além da noção de autoridade, verificada nos discursos dos pesquisadores, acrescida de suas visões sobre o assunto, indica que há disputas de poder simbólico na marcação das identidades terminológicas. O Outro é considerado a todo momento, seja destacando as diferenças com a alteridade, ou mesmo a divisão de fronteiras com identidades próximas.

As batalhas simbólicas pelas terminologias são percebidas tanto pelo grupo de professores quanto pelo de profissionais de Juiz de Fora, ambos entrevistados separadamente. Razões como modismo, vaidade e capricho são atribuídas às nomenclaturas, que, apesar de emergirem em meio a conflitos simbólicos, impactam de maneira diferente, a rotina de cada um dos perfis profissionais.

Os professores acreditam haver brigas simbólicas pelo lugar de fala e pelo ato de nomear, enfatizando, com exceção de um, que isto influencia seu trabalho. Uma vez que atuam na formação de futuros profissionais, têm de abordar questões teóricas que são conflitantes e dissonantes. Sendo as interpretações dos diferentes escritores distintas entre si, eles se veem em meio a um embate teórico e sentem necessidade de explicar a seus alunos segundo que autor ou autores desenvolvem seu trabalho. Embora acreditem que a diversidade de conceitos interfira no trabalho acadêmico, todos os professores ouvidos negaram qualquer interferência na atuação de quem está na prática, como um profissional de Assessoria de Imprensa.

O mesmo pensam os profissionais entrevistados no segundo Grupo Focal. Para eles, as designações estão restritas ao patamar da pura nomenclatura e não avançam além disso. Eles apontam disputas simbólicas na formação das terminologias, devido a aspectos como vaidade e posse. Um dos entrevistados, contudo, acredita que a diversidade pode ser

devido a uma tentativa, por parte dos pesquisadores, de acompanhar a complexidade das práticas, cuja abrangência não pode ser abarcada por nenhuma terminologia. Apesar de reconhecerem os conflitos de poder, os profissionais concordam que os nomes adotados em nada interferem em sua atividade diária.

Vê-se que grupos diferentes tiveram percepções distintas sobre a influência das terminologias em seu trabalho. Elas impactam o trabalho de professores, que, naturalmente, precisam dos termos para lecionar e comunicar o conteúdo das disciplinas a seus alunos. Para o profissional que está no mercado, entretanto, não importa a terminologia adotada, já que seu trabalho independe dos nomes. Pôde-se constatar que as disputas de poder entre os teóricos que têm voz no campo são notadas em ambos os grupos. O advento de novas terminologias usadas aleatoriamente é classificado como tentativa de chamar atenção ou de acompanhar as transformações sociais, que se repetem constantemente.

Finalizando com um trecho do entrevistado Chaparro (2010, p. 208), “a gente, quando faz um estudo não pode colocar esses estudos como sendo verdades. São maneiras de ver.” O que se observou na presente dissertação, com o rigor metodológico seguido, não é apresentado como uma verdade absoluta. As identidades se fazem sobre o que de seu objeto se fala. A Comunicação Organizacional, em suas variantes, foi aqui observada a partir do que dela se disse, em determinado momento, em um dado lugar. Não é nem pretende ser uma verdade inquestionável. É um discurso sobre a Comunicação. Dentre tantas outras, é uma maneira de ver.

9 CAPÍTULO 8 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. 2ª ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP. Disponível em: <http://www.abrapcorp.org.br>. Acesso em 09 de julho de 2010.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO - COMPÓS. Disponível em: <http://www.compos.org.br>. Acesso em: 09 de julho de 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Portugal/Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. Petrópolis: Vozes, 2007.

BENEVIDES, Ricardo. Entrevista concedida à autora em junho de 2007.

BHABHA, Homi. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2001.

BOTTOMORE, Tom; OUTHWAITE, William. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007. 322 p.

BRAGA, José Luiz. Pequeno roteiro de um campo não traçado. In: FERREIRA, Jairo. (org.) **Cenários, teorias e epistemologias da comunicação**. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

_____. **O campo comunicacional: dilemas metodológicos e de abordagem**. Palestra realizada no II ECOMIG, na Universidade Federal de Minas Gerais, 18 de set. 2009.

_____. Disciplina ou campo? O desafio da consolidação dos estudos em Comunicação. In: FERREIRA, Jairo; PIMENTA, Francisco José Paoliello; SIGNATES, Luiz (Orgs.) **Estudos de Comunicação: transversalidades epistemológicas**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2010a, p. 19-38.

_____. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. **Revista Alceu**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 20, p. 41-54, PUC-RJ, 2010b.

BUENO, Wilson da Costa. Auditoria de imagem na mídia. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

_____. Conceitos básicos em Comunicação Empresarial/Institucional. **Contexto:** Comunicação e Pesquisa. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>. Acesso em 26 de setembro de 2007a.

_____. Entrevista concedida à autora em julho de 2007b.

_____. As transgressões conceituais em Comunicação Empresarial. **Organicom:** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo: ano 6, edição especial, n. 10/11, p. 121-127, 2009.

_____. **Wilson da Costa Bueno:** depoimento [jan. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

CASTRO, Claudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: Pearson, 2006.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial:** a imagem como patrimônio da empresa e ferramenta de marketing. 11. Ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2007.

_____. **Roger Cahen:** depoimento [jun. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

CHAPARRO, Carlos. Um livro para estudos e polêmicas In: LOPES, Boanerges. (org). **Gestão em comunicação empresarial: teoria e prática**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007.

_____. **Manuel Carlos Chaparro:** depoimento [jun. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis: Editora Vozes, 2006.

COSTA, Agenor (Org.). **Dicionário de sinônimos e locuções da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1967.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. Grupo focal. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Org.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom:** Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo: ano 6, edição especial, n. 10/11, p. 109-114, 2009.

DE CERTEAU, M. **A escrita da história**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (Orgs.) **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2006.

_____. Entrevista concedida à autora em julho de 2007.

_____. Assessoria de Imprensa no Brasil. In: _____. (Org). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 51-75.

_____. **Jorge Duarte**: depoimento [mar. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UNB, 2001.

FERREIRA, Alípio do Amaral. **Comunicação para a qualidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

FERREIRA, Jairo. Dispositivos discursivos e o campo jornalístico. **Ciberlegenda**. Rio de Janeiro, n. 9, 2002. Disponível em: <<http://www.uff.br/mestcii/jairo4.htm>>. Acesso em março de 2009.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Problemas epistemológicos em Comunicação Organizacional. **Contexto**: Comunicação e Pesquisa. Disponível em: <<http://www.comtexto.com.br/convicomartigoWilsonCorreaepistemologia.htm>>. Acesso em: 05 de novembro de 2010.

FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas**: uma arqueologia das ciências humanas. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

_____. **A arqueologia do saber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 2. Ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 2008.

_____. **Fábio França**: depoimento [jun. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. 12. Ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 2008.

GOLDENBERG, Mirian Goldenberg. **A arte de pesquisar**. SP: Record, 2005.

GRUNIG, Larrisa A.; GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida. Perspectivas do “Excellence study” para a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 69-94.

HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn; SILVA, Tomaz Tadeu da (Org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2006.

HOLANDA, Aurélio Buarque. **Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 5. ed. Curitiba: Positivo editora, 2010.

IÑIGUEZ, Lupicínio (Coord.) **Manual de Análise do Discurso em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Vozes, 2004.

KRIEGER, Maria da Graça; FINATTO, Maria José Bocorny. **Introdução à terminologia: teoria e prática**. São Paulo: Contexto, 2004. 223 p.

KRIEG-PLANQUE, Alice. **A noção de “fórmula” em análise do discurso: quadro teórico e metodológico**. São Paulo: Parábola Editorial, 2010.

KUNSCH, Margarida. Os campos acadêmicos da comunicação organizacional e de relações públicas no Brasil. In: _____. (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 113-136.

_____. **Margarida Kunsch: depoimento** [jun. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

LIMA, Venício A. de. Repensando a(s) teoria(s) da comunicação: notas para um debate. In: MARQUES DE MELO, José (Coord.) **Teoria e pesquisa em comunicação: panorama latino-americano**. São Paulo: Cortez, 1983.

_____. **A Mídia: teoria e política**. São Paulo: Ed. Fund. Perseu Abramo, 2001.

_____. Breve roteiro introdutório ao campo de estudo da comunicação social no Brasil. In: LIMA, Venício A. de. **Mídia: teoria e política**. São Paulo: Ed. Fund. Perseu Abramo, 2001. p. 21-53.

_____. Sem limites para a propriedade cruzada. **Vermelho**, 2008. Disponível em: <<http://www.observatoriodaimprensa.com.Br/artigos.asp?cód=4931IPB003>>. Acesso em março de 2009.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. O campo da comunicação: institucionalização e transdisciplinação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de; FRAU-MEIGS, Divina; SANTOS, Maria Salett Tauk (Org.). **Comunicação e informação: identidades e fronteiras**. Recife: Bagaço; São Paulo: Intercom, 2000. p. 41-56.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 2. ed. Campinas: 1993. 198 p.

MARCHIORI, Marlene. et al. Comunicação e discurso: construtos que se relacionam e se distinguem. In: IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2010, Porto Alegre. **Anais eletrônicos**. Porto Alegre: PUC/RS, 2010. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2010/GT2/GT2_Marchiori_et al.pdf.

_____. **Marlene Marchiori**: depoimento [set. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

MATTELART, A; MATTELART, M. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2 ed. 1999.

MAYRING, Philipp. Qualitative content analysis. In: FLICK, U. et al. (Eds) **Qualitative research: a handbook**. Londres: Sage, 2002.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. **Comunicação e marketing**: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. São Paulo: Global, 2001.

NASSAR, Paulo. Entrevista concedida à autora em outubro de 2007.

_____. **Comunicação interna**: a força das empresas. São Paulo: ABERJE Editorial, 2008. v. 4.

_____. **Paulo Nassar**: depoimento [jun. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**: questões fundamentais da comunicação. São Paulo: Paulus, 2007.

_____. **Ivone de Lourdes Oliveira**: depoimento [jul. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

PANZARANI, Roberto; MASSIMILIANO, Cannata. **A viagem das ideias**: como abrir caminhos para uma governança inovadora. São Paulo: Gente, 2006.

PINHEIRO, Marta de Araújo. Comunicação, consumo e produção de si. In: COUTINHO, Iluska; SILVEIRA JUNIOR. Potiguara Mendes da (Org.) **Comunicação: tecnologia e identidade**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007. p. 51-64.

PUTNAM, Linda L. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 43-67.

REIS, Maria do Carmo. A construção de uma identidade disciplinar e de um *corpus* teórico para os estudos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: LOPES, Maria Immacolata Vassalo de; FRAU-MEIGS, Divina; SANTOS, Maria Salett Tauk (Org.). **Comunicação e informação: identidades e fronteiras**. Recife: Bagaço; São Paulo: Intercom, 2000. p. 137-163.

RIBEIRO, Eduardo. Entrevista concedida à autora em junho de 2007.

ROSA, Maria Virgínia; ARNOLDI, Marlene. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2008.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SCHULER, Maria. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUNSCH, Margarida (org.). **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 183-202.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE ESTUDOS INTERDISCIPLINARES DA COMUNICAÇÃO - Intercom. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/pesquisa/gps/rp.shtml>. acesso em: 09 de julho de 2010.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional: conceitos, estratégias, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

_____. Respeito mútuo. In: LOPES, Boanerges & VIEIRA Roberto Fonseca (Orgs.). **Jornalismo e relações públicas: ação e reação? – uma perspectiva conciliatória possível**. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2004. p. 19-22.

_____. **Francisco Gaudêncio Torquato do Rego: depoimento** [jun. 2010]. Entrevistadora: Cássia Vale Lara. Juiz de Fora: 2010. 1 CDRW. Entrevista em profundidade.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. SP: Atlas, 1987.

VALLES, Miguel Técnicas **qualitativas de investigación social: reflexion metodológica y práctica profesional**. Madrid: Sintesis Sociologia, 1977.

VAN DIJK, Teun. **Discurso e poder**. São Paulo: Contexto, 2008. 281 p.

VIANA, Francisco. Entrevista concedida à autora em julho de 2007.

10 APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM PROFUNDIDADE COM OS AUTORES

Entrevistado:

E-mail:

Idade:

Atividades que desempenha: (Currículo Lattes)

Local e data da entrevista:

1 Como define a identidade do campo de pesquisa na área da Comunicação Organizacional?

1.1 É possível conceber uma identidade? Múltiplos núcleos? Percebe esforços/pesquisas no sentido de entender o campo?

1.2 Os congressos podem ser um momento de compreender essa diversidade? Eles têm contribuído para isso?

2 Você já observou a diversidade de terminologias relacionadas à Comunicação Organizacional? (Corporativa, Estratégica, Integrada, Cultural, Institucional, Empresarial, Pública, Face a face, *Endomarketing*, Mercadológica...)

2.1 Quais podem ser as razões? (formação acadêmica, modismo, chamar a atenção, disputas pelo lugar de fala...)

2.2 A sistematização dos conceitos traria vantagens para a pesquisa?

2.3 Esta diversidade pode influenciar a pesquisa ou o avanço (identidade) do campo?

3 Que terminologia(s) você adota?

3.1 Como define esta escolha? Por que não outro nome? Como diferencia o termo dos demais? Admite a existência de outros termos?

4 O que é ser pesquisador em comunicação organizacional?

4.1 Percebe disputas por lugar de fala entre os pesquisadores?

4.2 O uso aleatório de terminologias pode indicar disputa de poder simbólico entre os estudiosos que têm voz no campo?

4.3 Como se dá o reflexo disso junto a profissionais e docentes? E junto aos estudantes?

APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO WILSON BUENO

Local: Constantino Hotel, em Juiz de Fora

Data: 29/01/2010, às 11:00h

Cássia: Como o senhor define a identidade do campo de pesquisa em comunicação na subárea da comunicação organizacional? É possível definir essa identidade?

Bueno: Identidade da comunicação organizacional?

Cássia: Isso

Bueno: Eu acho que sim, eu acho que já, já há um recorte, intercambiado, né, bastante, mas há um recorte já. Né. E... eu diria que é, quando a gente define a comunicação organizacional, que é, ah, a análise, o estudo, a prática que levam em conta os processos de relacionamento de uma organização com o que a gente chama seus públicos de interesse, né. E aí, o que acontece, esse recorte é preciso dizer que se ampliou muito, porque há algum tempo, a gente limitava essa área praticamente à comunicação que a gente diria institucional, comunicação que não era de produto, né, aquele preconceito que a gente tinha até com o *marketing*, com vendas etc. Sendo que hoje, como a gente está falando de todo um processo de comunicação e interação com os públicos de interesse, a gente não está excluindo mais nada. Podem ser, esses públicos podem ser os consumidores, podem ser os acionistas, podem ser os públicos internos, por exemplo, os funcionários, podem se os analistas etc etc. Então esse é o recorte, que você tem como base uma organização e a organização com seus públicos. Mas, ao mesmo tempo, acabou, deixou de ser aquela comunicação que a gente diria que só era a institucional, que não mexia com *marketing*, não mexia com mercadológica e tal. Então, pouco a pouco, essas coisas ganharam essa dimensão, mais ampla, e..., mas não deixa de ter uma organização como, como um objeto, como foco.

Cássia: Unhum.

Bueno: Então, é, já há um recorte sim, há um recorte. Por mais amplo que ele seja, porque pode ser qualquer organização, né. Eu tenho colegas estudando comunicação das torcidas organizadas, que já é uma organização, é definida legalmente, juridicamente, e se comunica com seus associados, se comunica com a imprensa, comunica com as torcidas rivais em várias formas de manifestação. E aí envolve ONG, envolve empresas públicas e privadas, envolve entidades patronais e tal. Então, na verdade, tem uma organização, de alguma forma constituída, e a relação dessa organização com todos os seus públicos.

Cássia: Unhum.

Bueno: Tá, seria essa a identidade da área, que também já tem uma literatura razoável, tem crescido muito nos últimos anos, sobretudo depois do advento da Abracorp, que estimula a pesquisa; o conhecimento das linhas de pesquisa dos Programas de Pós-Graduação, que hoje são praticamente 40 programas. Talvez 10, de alguma forma, contemplem, direta ou indiretamente, a linha de pesquisa em Comunicação Organizacional. Então ela passa a ter uma identidade, passa a ter um grupo até conhecido de pesquisadores e grupos de colegas novos, jovens, fazendo pesquisa. Então é uma área que já tem uma identidade, né, já tinha alguma coisa a ver com a prática, com a identidade da área, Abracom, a própria Aberje, hoje com a Abrapcorp, com os Programas de Pós em Minas, no Rio Grande do Sul, em São Paulo, a gente começa a ter já uma, uma certa, uma certa... não só identidade, linhas de pesquisa específicas, mas também essa, essa, esse grupo de pesquisadores que vão se concentrando.

Cássia: Unhum. Então, o senhor percebe esforços no sentido de compreender essa identidade... na pesquisa.

Bueno: Eu acho que sim. Eu acho que sim. O que tem havido de mudança nesse último tempo é que essa área estava muito identificada, por exemplo, com Relações Públicas e passou a ganhar outras adesões, né. Hoje, do ponto de vista prático, ela, basicamente, não vou dizer

dominada, mas ela tem uma presença forte do Jornalismo, né, o pessoal do Jornalismo. Lá na própria USP, nós temos um curso tradicional na área, com a professora Margarida, a informação que temos é que dos 45 alunos, hoje, 40 são jornalistas. Então você tem a presença de Jornalistas, Administradores, pessoal do *Marketing*. Portanto a área também ficou mais eclética. E ela era uma área praticamente dominada pelas Relações Públicas. Isso é bom, de alguma forma, porque essa, essa, como diria o Paulo Nassar, essa mestiçagem, esse ecletismo acabou dando essa dimensão mais abrangente, que é, tipicamente, aquilo que envolve os processos de comunicação de uma organização com seus públicos; que são relacionamentos com a imprensa, que é, é, relacionamento via redes sociais, então acabou tendo uma dimensão mais... parece que está se ampliando. O foco sempre é existir uma organização e essa organização interagir com seus públicos de interesse e provavelmente com a própria sociedade.

Cássia: No caso da pesquisa, então essa diversidade pode até enriquecer a formação da identidade?

Bueno: É, eu acho que enriquece, tem enriquecido, tem enriquecido bastante, porque são olhares muito mais plurais, olhares mais diversos. Eu acho que isso enriquece bastante até porque, na prática, uma organização tem essa relação com públicos que têm olhares diferentes. Aí você vai ter, um caso específico, eu estava até vendo, vim lendo no avião, na área de sustentabilidade, o pessoal ligado a investidores etc, observatórios, a comunicação para a sustentabilidade, tem crescido bastante. Aí também a presença de pessoas, né, de profissionais com olhares e formações diferentes. E no fim das contas, todo mundo acaba tendo essa visão mais abrangente também, mais multidisciplinar do que a gente tinha antes. Enriquece muito.

Cássia: Unhum. Isso, então, não seria uma certa disputa de poder entre Jornalistas e RPs?

Bueno: Eu acho que já superamos isso, embora esses riscos existam ainda, esses embates aí corporativistas existam ainda, eu acho que, pelo fato de a gente ter uma presença, né, ampla de profissionais que não são só Jornalistas e Relações Públicas (mas o pessoal de *Marketing*, o pessoal que está na Internet, os especialistas que estão chegando na área de redes sociais) acaba diluindo um pouco esse conflito. Porque a área deixou de ser uma área de disputas entre Jornalistas e Relações Públicas no mercado, mas uma área que envolve, é, pessoas com formação e olhares diversos, né: o pessoal do terceiro setor. Portanto, essa briga entre nós, que existe ainda, ela está atenuada, de vez em quando ela recrudesce por causa de regulamentação profissional e tal, mas esse ponto de vista da área como um todo, isso já perdeu o sentido. São grupos ainda localizados que insistem nessa disputa de mercado e por espaço, que o mercado nem está considerando mais. As empresas não estão muito preocupadas em saber a formação específica, mas esse olhar de comunicação com uma visão especializada, que é o caso de empresas de tecnologia, laboratórios farmacêuticos, elas não estão muito preocupadas com a formação específica. Eu não estou renegando a formação específica, mas acho que o mercado superou isso também.

Cássia: Eu li, inclusive, um texto do senhor sobre a indústria farmacêutica. Muito interessante.

Bueno: Eu tenho escrito alguma coisa sobre isso, sempre com uma visão muito crítica. Eu sou meio radical nessas áreas, como a química, tabagista, indústria da saúde, até um pouco radical, né.

Cássia: Está bom. Então acho que podemos passar à segunda pergunta. Bom, a segunda questão, o senhor já observou a diversidade de terminologias relacionadas à comunicação organizacional: estratégica, cultural, corporativa?

Bueno: É, tem, tem, tem bastante diversidade. Algumas tinham no início, como comunicação corporativa, elas tinham sentido do ponto de vista legal: comunicação de uma corporação.

Hoje em dia não vou dizer que são sinônimas, não são sinônimas. Pelo menos na prática, se usa isso intercambiadamente. Talvez na academia, o comunicação organizacional possivelmente é relativamente o termo mais adequado, porque ele deixa de ser empresarial, deixa de ser a empresa, porque hoje não são necessariamente só empresas que têm a comunicação. Eu, por exemplo, uso sempre comunicação empresarial para não dizer que eu estou na universidade perdendo a relação com o mercado. E as entidades da área chamam de comunicação empresarial: Aberje, Abracom e tal. Mas eu acho que a terminologia, como é bastante variada, de vez em quando ela, inclusive, incorpora visões ou perspectivas antigas, por exemplo: comunicação institucional é uma visão antiga, porque na comunicação organizacional ou empresarial a gente não está se reduzindo mais ao institucional. Deixamos de pensar que nós só cuidamos do institucional. Nós cuidamos de tudo. Isso envolve vários processos: como o mercadológico está envolvido na comunicação da gente com o mercado; com os consumidores; com os clientes; (esses processos) fazem parte da comunicação organizacional ou empresarial. A gente não está cuidando só das relações institucionais, mas das relações também com o mercado, com o cliente, com o consumidor. Então, nós temos ainda uma terminologia bastante diversificada, algumas delas induzem a erros. A própria literatura acaba reestimulando esses erros, né, achar que nós não temos nada a ver com nada, ou com vendas ou com qualquer outra coisa. E na comunicação integrada essas coisas abarcam, né, a gente está trabalhando com tudo. E nós temos uma série de conceitos que são apropriados pela área de maneira, na prática sobretudo, de maneira equivocada: tudo é integrado, tudo é estratégico, né, e na prática não é bem assim. Na prática, estamos longe de ser estratégicos. Na prática estamos longe de estar dentro da integração. Exatamente porque essa realidade da mestiçagem é recente e ainda existe uma falta de maior consciência nossa sobre essas preferências todas. Ainda há esse preconceito com o pessoal da área de comunicação organizacional com a área do mercado. Por exemplo, a Microsoft quer vender

produtos de tecnologia em informática, as montadoras querem vender carro o tempo todo. Não dá para separar muito uma coisa da outra, como se fossem territórios isolados, né: o institucional, a marca, o produto. Nós estamos trabalhando em comunicação com estratégias para alavancar marca, para vender produto, para vender serviço. Então, essa pureza da área de não querer mexer com venda, de não querer mexer com *marketing* já acabou faz muito tempo, pelas empresas mesmo.

Cássia: Então, por exemplo, é, a tendência de alguns autores a dizer que o *endomarketing* não é comunicação...

Bueno: É, eu tenho um problema, uma implicância com *endomarketing* pelo foco, sobretudo quando ele é aplicado como se fosse comunicação interna. A comunicação interna tem um olhar mais rico, quando você não incorpora necessariamente só a questão do *marketing*. E o *endomarketing* acaba ficando com umas campanhas, algumas coisas, aquele negócio de cliente e tal. Eu tenho uma certa implicância com respeito a isso. Mas o trabalho do *endomarketing* especificamente, quando há *endomarketing* mesmo, e não quando ele é tratado como sinônimo de comunicação interna, faz parte dessa estratégia: campanhas, para usar o telefone, aumentar a produtividade, um monte de coisa. É basicamente se debruçar sobre temas que o empresariado vê com muito interesse, porque parece que ajuda a aumentar o seu lucro, reduzir os seus custos etc etc. Eu só implico quando há uma tendência a tratar *endomarketing* como sinônimo de comunicação interna, porque a comunicação interna traduz um processo muito mais rico do que aquele que a gente vê em campanhas de *endomarketing*.

Eu: Unhum.

Bueno: Mas eu acho que também faz parte.

Cássia: Comunicação interna seria mais voltada para relacionamento...

Bueno: É mais relacionamento, é mais aberta, tem uma visão do funcionário mais rica do que a do cliente. Eu acho que a visão do cliente é um pouco mesquinha, um pouco egoísta, um

pouco assim de alguém está lucrando, e não um relacionamento mais saudável, mais integral. O funcionário, a mim incomoda, é muito mais um parceiro do que um cliente.

Cássia: eu peguei um trecho de um texto seu, é, ah, não, esse aqui é da entrevista, do questionário que o senhor respondeu para mim em 2007. Não sei nem se lembra.

Bueno: Não, não. Eu vou lembrar do detalhe.

Cássia: Aí, o senhor disse o seguinte, eu uso muito como citação: “É comum que pessoas ou grupos, com formação e visões diferentes, adotem denominações distintas para a mesma área, mas essa diversidade pode confundir, sobretudo se os conceitos não estiverem bem sistematizados, que é o que, infelizmente, ocorre em comunicação empresarial/organizacional etc.” (BUENO, 2007).

Bueno: É verdade.

Cássia: Então, a razão dessa diversidade pode estar também na formação acadêmica?

Bueno: Pode estar na formação acadêmica, na própria prática profissional. Eu acho que essa coisa acaba condicionando olhares e, muitas vezes, eles simplificam, reduzem, desvirtuam até a própria ideia da comunicação como um campo multi e interdisciplinar. Então, eu acho que às vezes esse olhar da comunicação mais antiga, que é legitimada pela literatura, Torquato etc, acha que nós da comunicação tratamos da comunicação basicamente institucional e que não temos a ver com *marketing*. Eu entendo até a origem disso, na prática, quando chegamos ao mercado, constituído como área dentro das organizações, a gente estava sempre fora do *marketing*, né. O *marketing* era outra caixinha. Essas coisas, numa visão mais moderna, essas coisas, se é integrada ou se é estratégica, essa separação é meramente por disputas de poder mesmo, de ter um gerente de *marketing* ou um gerente de comunicação. Se é para integrar, com vistas aos públicos essenciais, essas coisas têm que estar integradas, né. Mas, essa formação distinta, essa prática distinta, essa composição, essa estrutura dos organogramas das organizações acabam criando essas relações meio fragmentadas. Aí os olhares são também

fragmentados. Mas se a gente pensar em comunicação no sentido moderno, pensar em comunicação num sentido abrangente, evidentemente essa fragmentação deveria desaparecer. A gente devia pensar que existem competências do Administrador, do Jornalista, do Relações Públicas, mas o processo e a área de comunicação deveria incorporar essa visão ampla. E somar essas competências, né, e não competir entre elas, como acontece na própria universidade, com o Jornalista, o RP, Publicitário, *Marketing*.

Cássia: Pois é, parece que a universidade é um ambiente fragmentado.

Bueno: Pois é, ela fragmenta isso e não só fragmenta como incorpora o preconceito com respeito às áreas, sobretudo aquelas mais próximas, de Comunicação.

Cássia: É.

Bueno: Quando você pergunta para os profissionais que atuam diretamente em comunicação sobre outros, ou parceiros: jornalista pergunta para o RP, o RP para o Jornalista ou Publicitário, aí é que você percebe os maiores preconceitos, as maiores restrições. Pessoas de fora da área nos veem de maneira mais ampla do que nós entre nós. Porque eu acho que a formação, não é só a fragmentação, incorpora uma disputa ou, se for preferível, um preconceito. Eles estão preocupados, na verdade, com problemas de estrutura de mercado: olha, o jornalista está ocupando o cargo o lugar do RP etc. Isso gera uma animosidade, gera um olhar cada vez mais fragmentado, uma tentativa de delimitar campos: ah, esse pedacinho é meu, esse pedacinho é teu. Um negócio maluco. Um negócio maluco. Existe há muito tempo, atenuou bastante, mas de vez em quando ainda aparecem alguns embates. Toda vez que se mexe com legislação. Muda o diploma de Jornalista. Vem alguém dizendo: oh, a Publicidade vai acabar. Aí o pessoal de Relações Públicas diz: oba, aí vai virar tudo Relações Públicas!

Cássia: Vira concorrência, né.

Bueno: É, uma coisa complicada.

Cássia: Um vira concorrente do outro.

Bueno: É, aí fica complicado. Uma visão que mais desintegra do que integra. E não tem nada de estratégico aí. A gente respeita as competências, né. Eu sou Jornalista, de DNA, de formação, eu sou um Jornalista, mas é preciso olhar essas outras competências, entender o que significam. Uma estrutura de comunicação significa essas competências todas. Não olhá-las com preconceito, mas ter essa visão mais ampla, porque a comunicação é o somatório e a integração disso tudo.

Cássia: O jornalista trabalhando, por exemplo com comunicação empresarial ou organizacional, pode trazer uma visão diferenciada?

Bueno: Sim, a gente inclusive tem que trazer essa formação, que tem muito a ver com agilidade, muito a ver com espírito crítico e também deve ter essa percepção de que outras competências são essenciais, sobretudo nesse trabalho de integração, que começa no próprio respeito das outras competências, né. Eu, por exemplo, se fôssemos nós em comunicação organizacional, jornalistas como eu que somos totalmente radicais perante algumas coisas, seria terrível, catastrófico para as organizações.

Cássia: (Risos). Está bom. Agora, sim, o texto seu que eu peguei: “Os desafios da comunicação empresarial brasileira”, publicado no Portal Imprensa em 29 de setembro de 2009. Diz o seguinte: “Os desafios da comunicação empresarial brasileira”, publicado no Portal Imprensa em 29/09/09, diz: “5) A comunicação empresarial brasileira não leva a fundo os conceitos, desconstruindo-os ao longo do tempo. Isso vale para os conceitos de responsabilidade social, sustentabilidade, comunicação estratégica e comunicação integrada, entre outros.” Como que o senhor diferencia esses termos?

Bueno: Então, o que está acontecendo é o seguinte: na prática, a gente não tem levado a fundo esses conceitos. Falam em comunicação estratégica, mas o que seria uma comunicação estratégica? Comunicação fazendo parte de uma estratégia, fazendo parte de quem define as estratégias, pelo menos as de comunicação. Isso, na verdade, não ocorre. Nas empresas, a área

ou estrutura de comunicação não tem autonomia, autonomia, ela não decide nada, geralmente está amarrada ao *marketing*. Em algumas empresas está amarrada até ao departamento jurídico. A comunicação é vista mais como um risco do que como uma oportunidade. E isso é grave, não integra nada. Às vezes colocam equipes, estruturas em disputa, como empresas que têm várias assessorias de imprensa e ficam jogando para ver quem produz mais, quem consegue maior visibilidade na mídia. Na verdade, é muito mais uma noção de disputa do que de integração, né. Então, que estratégia é essa? Na maior parte das empresas, se você perguntar para qualquer gerente que diz que a comunicação lá dentro é estratégica, ele vai dizer que é importante, mas na prática mesmo é pouco importante. É o caso da Embraer, que demite 4.200 funcionários na troca de turno e a seção de comunicação não participa disso, nem a convida para dizer o que significa. Isso bagunçou e tornou sem credibilidade dentro da comunicação interna, que até então falava que o funcionário era nosso maior patrimônio. Então, há um não domínio dos conceitos, do ponto de vista da própria universidade, da academia, mas na prática isso é avacalhado. Responsabilidade social é tomada como filantropia, como ação isolada, não como gestão. Então, eu acho que o mercado entende aquilo que interessa entender como sustentabilidade para poder avacalhar esses conceitos. E na academia eu acho que a gente não tem discutido profundamente isso, né, não tem discutido profundamente isso. De tal modo que, num determinado momento, essa contribuição superficial da academia acaba legitimando essa prática, que é predadora, de confundir sustentabilidade com *marketing* verde, com propaganda enganosa. E eu acho que há uma falta de interesse e de seriedade em tratar os conceitos na academia. Eu acho que aí é onde você tem essa visão melhor, mas na hora em que isso é transportado para o mercado e os próprios colegas da academia acabam legitimando seu conceito, acabam fazendo essa negociação com o mercado de aceitar responsabilidade como ações isoladas, como filantropia, de aceitar sustentabilidade como *marketing* verde. Aí avacalham de vez os conceitos. Desvirtualmente

na prática, o profissional da universidade que tem relação com o mercado – não estou dizendo todos muitos deles – acabam negociando com seus patrões, com seus clientes, e fazem uma versão light daquilo que é o conceito. Geralmente com um sentido de deturpá-los, de desvirtuá-los. Eu sou favorável que a gente seja guardião desses conceitos, que eles sejam bem definidos, e aí a gente começa a controlá-los, né. Porque senão a tendência do mercado é pegar aquilo que interessa, fazer uma leitura superficial e, mesmo colegas de comunicação, acabam falando em comunicação estratégica, comunicação integrada, responsabilidade social, cidadania, quando isso nunca é levado ao pé da letra.

Cássia: Cada um de uma maneira.

Bueno: É, e uma maneira que interessa a quem está fazendo aquilo, uma forma de retificar aquilo. Se você for olhar, todo mundo é estratégico, todo lugar é integrado, todo mundo é socialmente responsável, todo mundo é ambientalmente correto e nunca se leva isso ao pé da letra. É, porque aí interessa realmente essa leitura parcial, equivocada, para justificar ações de algumas organizações. Você enxerga a Souza Cruz pelo apoio que ela possa dar a uma creche, por uma ação isolada, mas não pelo que ela é como filosofia, como gestão de negócio. E ela é absolutamente predadora, ela marca os seus consumidores. Faz um esforço enorme para aumentar o consumo, não faz o contrário. Isso vale para indústria de arma, indústria agroquímica, com um discurso absolutamente hipócrita. Na prática, na prática, eles fazem exatamente o contrário. E aí há profissionais de comunicação, há estruturas de ações de comunicação para legitimar desvirtualmente essa manipulação. E acho que a gente, da comunicação, devia ser mais radical nesse sentido, devia exigir o cumprimento integral dos conceitos. A gente faz que não sabe porque está na superfície e depois aceita que as empresas ou organizações brinquem com isso à vontade, contabilizem a seu interesse.

Cássia: A comunicação estratégica, na sua opinião, seria pensando exatamente numa estratégia?

Bueno: É, ela teria que fazer parte da estratégia das organizações, sobretudo na definição de estratégia de comunicação e ela deveria estar, como estrutura profissionalizada, fazendo parte do time que define essas estratégias. Fazendo parte do processo de tomada de decisões, o que quase sempre não acontece. Abrir uma portinha e falar: eu vim decidir o que o pessoal de comunicação vai fazer. Nós continuamos sendo operacionais e, sendo operacionais, a gente não está discutindo estratégia. A gente está executando ações que alguém que nem é da área está mandando. Se a empresa está pensando em comunicação com essa visão de interação com os públicos de interesse, a área de comunicação tem que participar sempre do processo de tomada de decisões. Porque tudo isso, de alguma forma, vai trabalhar a questão de relacionamento com o público e tal; com raras exceções, a comunicação fica à margem disso. Ela entra num segundo momento para saber como atenuar os impactos de uma besteira que alguém fez, como no caso da Embraer que demite 4.200 funcionários e depois chama a comunicação. Isso vai dar um rolo enorme com os funcionários! Como vão ficar os funcionários que permaneceram? Como vai ser a briga com a imprensa e com o sindicato? O pessoal da comunicação com certeza não participa desse processo. Depois é chamado para ver como é que a gente faz para resolver esse problema. Alguém até diz como nós vamos fazer e o pessoal de comunicação tenta executar, quase sempre de maneira não feliz, porque, afinal de contas, como é que vai tapar o sol com a peneira?

Cássia: Claro, nem faz sentido.

Bueno: Nem faz sentido. Não é estratégia nesse sentido.

Cássia: A integrada, então, seria...

Bueno: A participação dessas áreas todas, com diretrizes comuns, com políticas comuns. Quase sempre isso não é feito não. É feito de maneira isolada, mas do ponto de vista da concepção, ainda falta integração. No mercado essas áreas não estão isoladas: o *marketing*, o pessoal da tecnologia. Dificilmente esse pessoal está isolado. Tanto é verdade que quando

you have something of Intranet only have the staff of HR, staff of IT, the staff of communication. It is not him who incorporates the project nor defines the information. There is an integration. It does not respect even this competence of communication to work on it. Sometimes in the press room it is the communication staff that controls.

Cássia: O senhor, então, defende uma sistematização dos conceitos?

Bueno: Eu acho que sim. Uma sistematização e uma cobrança. Primeiro porque não está claro o conceito, não está claro. Você pergunta para “n” pessoas e vai ter “n” visões diferentes do conceito ou reduções diferentes do conceito. Ele é sempre trabalhado segundo os interesses de quem está definindo. Então você nunca leva ele muito a sério. Responsabilidade social aceita ações isoladas ou filantropia. Não é bem isso. É estratégica como se fosse importante. É muito mais do que importante. A estratégica é participar da estratégia, do processo de tomada de decisões. Nem sempre acontece. Na maioria das vezes não acontece. Acho que tem que definir bem o conceito e cobrar que isso seja levado ao pé da letra. Porque senão o mercado deturpa e o pessoal da área de comunicação que escreve os cases etc está avacalhando o tempo todo.

Cássia: Essa sistematização devia ser na universidade?

Bueno: Devia ser conjunta, mas eu acho que a universidade tem um papel importante nesse sentido. Porque é muito difícil imaginar que no mercado as pessoas façam isso de maneira séria. Muitas organizações não se incluíam aí, enquanto responsáveis socialmente, enquanto comunicação efetivamente estratégica. Então no mercado é pouco provável que isso aconteça. Tem que ser na universidade, se possível com o pessoal do mercado. É muito comum, hoje, ter uma participação grande do pessoal do mercado nos Programas de Pós-Graduação: mestrados, doutorandos etc, que podem ajudar. O problema é que quando as empresas, no mercado, fazem essa leitura, elas costumam deturpar.

Cássia: Tá, essa diversidade de terminologias, então, pode influenciar a delimitação da identidade do campo?

Bueno: Tem influenciado bastante. Nós temos visto o campo de maneira parcial. O institucional, o corporativo acabam sendo só a parte que não é o mercado. Parece que a gente tem um pouco de vergonha de por a mão em dinheiro, né. Aí parece que a gente não tem como avaliar resultado, a gente fica dizendo que nosso trabalho é um trabalho a longo prazo. Então, é a longo prazo, mas a gente tem condição de avaliar resultados e de definir metodologias de avaliação. A gente começou faz muito pouco tempo igual. Exatamente porque a gente não tem levado isso a sério. Às vezes há indicadores da área de financeiro etc e o pessoal de comunicação acaba não fazendo isso de maneira competente. E a gente está se incluindo aí. No mercado é pouco provável que a gente tenha feito isso bem até agora, mas é um novo momento. Já que a comunicação é estratégica, ela vai dar resultados do ponto de vista de aumento de receita como de reputação, que acaba gerando receita também. Mas como a gente não está discutindo estrategicamente isso, a gente está fazendo essas coisas de maneira muito precária. E a universidade tem dado uma contribuição menor nesse sentido.

Cássia: Quais os nomes que o senhor adota, qual a terminologia que o senhor prefere?

Bueno: Eu prefiro, mas é uma questão pessoal, não é a melhor do ponto de vista conceitual, comunicação empresarial. Eu fico com muito receio de ficar no termo comunicação organizacional porque não é o termo, a expressão que se usa no mercado. E a impressão que dá é que a gente cria um distanciamento, como se fosse uma frescura da universidade. Eu acho que o completo é comunicação organizacional, mas eu acho que é melhor para o diálogo com o mercado continuar usando comunicação empresarial, sempre colocando a notinha de rodapé. Como comunicação empresarial nós estamos entendendo o processo de comunicação das organizações, não só das organizações, mas também das empresas públicas e privadas. Eu prefiro, todos os livros, tudo que eu faço é sobre comunicação empresarial, mas é mais para

poder manter o diálogo do mercado com as entidades. Conceitualmente, o melhor é comunicação organizacional. É isso que a gente está falando, organizações como um todo. Eu só vou continuar usando comunicação empresarial para não dizer para o mercado que nós, da universidade, estamos criando uma teoria nova.

Cássia: Tá, e um outro trechinho também é da aula 1, do curso de Comunicação e Comunicação Empresarial. É: “A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (...) junto aos seus públicos de interesse (...)”. É, o senhor vê alguma similaridade entre organizacional, corporativa, ou institucional?

Bueno: Eu vejo alguma similaridade, mas vejo também algumas diferenças importantes. Por exemplo, corporativa já perdeu a noção que tinha, de eu trabalhar na empresa porque, na verdade, ela é legalmente uma corporação. A comunicação corporativa era da corporação. Mas essa não é uma leitura da literatura internacional, que usa *corporate communication*, lá nos Estados Unidos, por exemplo. Então, o que me incomoda mais é o institucional, porque o institucional dá a impressão de que você não se preocupa com aquilo que é o mercado, o mercadológico, aquilo que não é o produto. E eu acho que isso é que incomoda, porque tem muita gente na literatura vendendo essa ideia, que nós da comunicação empresarial ou organizacional não tratamos disso, não temos nada a ver com isso, que isso é outra coisa. E na verdade, se nós estamos defendendo comunicação organizacional como interação com os vários públicos, o consumidor e o cliente também são públicos. E com consumidor e cliente a gente não fala só do institucional, a gente fala também da venda, do *marketing*, das relações de consumo etc. Portanto, o institucional é que me incomoda hoje. Vai ver que eu tenha até evoluído nesse sentido, percebendo que a literatura estava legitimando essa ideia de separar comunicação organizacional como a institucional, e o resto não é problema nosso. É lógico

que o pessoal do *marketing* também briga comigo, porque eles acham que a gente está incluindo na comunicação organizacional o *marketing*. Mas se eu estou discutindo a comunicação de uma organização, não estou preocupado com poder, quem manda e quem não manda, se é o *marketing*, o comunicador ou o jornalista, a empresa ou a organização deve imaginar que nós estamos chamando de comunicação organizacional tudo aquilo que envolve a comunicação da empresa com seus públicos. Se o consumidor ou o cliente é um desses públicos, e é, evidentemente essa classe de consumo está incluída aí. Então, desses parênteses aí, o institucional é o que me preocupa mais, porque acabou tendo essa leitura de que nós não nos preocupamos com o produto, com o serviço, que a gente se preocupa só com imagem e tal. Então eu acho que essa definição, eu já revi, essa definição acaba confundindo um pouco. Até porque dá a entender que a gente está justificando um processo de manipulação para reforçar a imagem, o que a maioria das organizações faz. Eu acho que toda vez que alguém faz uma leitura e deturpa, é melhor a gente mudar.

Cássia: Tá, então o termo que o senhor usa é comunicação empresarial?

Bueno: É, uso sempre por uma questão de manter o diálogo com o mercado, embora ache que conceitualmente, se a gente está falando da comunicação nas organizações, comunicação organizacional é o mais adequado. Tá, é uma questão só de negociar com o mercado e dizer: Olha, nós não somos aquela turma universidade que está longe do mercado. O pessoal que está lá na universidade, fazendo essas coisas, acha que no mercado não se aplica. Se aplica sim. O importante é nós mantermos o diálogo com eles e a gente não criar a ideia de que é um nicho fazendo uma coisa que não é exatamente o que está no mercado. Mas é uma questão particular. Eu preferi manter o comunicação empresarial e quase sempre sou obrigado a fazer uma notinha de rodapé para dizer o que eu estou entendendo como comunicação empresarial.

Cássia: Por que falta essa sistematização?

Bueno: É, falta.

Cássia: Só um outro parêntese meu aqui. Por exemplo, a Intercom possui um grupo de trabalha que se chama RP e Comunicação Organizacional. O próprio Paulo Nassar, no mesmo questionário que eu apliquei para o senhor e que apliquei para outros autores, perguntando a terminologia que prefere, ele me disse que prefere comunicação organizacional, o diretor da Aberje; porque, segundo ele, é um termo mais abrangente.

Bueno: Sim, é verdade. O problema é que a própria organização da qual ele é presidente usa comunicação empresarial. Você vê que o mercado tem dificuldade. E é tradicional. A própria Aberje acabou mantendo. Eu acho que é por aí, comunicação organizacional você está falando de qualquer organização e é mais adequado. E a gente usa comunicação empresarial só para manter essa tradição de relacionamento com o mercado. Na prática, o mercado não incorporou a comunicação organizacional como expressão. Isso acontece na Abrapcorp, no curso da Margarida na USP, e tal. Eu acho até uma coisa, por ser conceitual, até complicado. Até entendo o pessoal da Relações Públicas não se fazer submergir na comunicação organizacional. O grupo da Intercom aí, o grupo da Abrapcorp chama Comunicação Organizacional e Relações Públicas, como se fossem duas coisas diferentes. Existe a comunicação organizacional e a Relações Públicas. É só mesmo o pessoal se Relações Públicas estar entendendo que vão perder a identidade da área. Mas até o fato dos colegas de Relações Públicas não estarem mais fazendo eventos de Relações Públicas, mas também de Comunicação Organizacional, é porque eles sabem que se fizerem só de Relações Públicas a demanda a é menor. Então as próprias associações estão pensando em comunicação e Relações Públicas. Não marca Relações Públicas, não esconde, mas também não fica só Relações Públicas, porque aí o interesse é menor. Nós temos um curso de especialização em Relações Públicas na Bahia, porque eu acho que o único problema de demanda é isso. Chama-se Relações Públicas. Aí você atrai menos clientes. Porque a palavra parece que ficou, a área ficou muito limitada. E hoje nós temos várias universidades pelo país que não estão criando

cursos de Relações Públicas. Porque a demanda, se é Relações Públicas, parece menor. É uma visão equivocada da categoria, por um monte de deturpações. Mas o problema todo é que, do ponto de vista da área, né, tem uma tendência a Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Talvez a Aberje tivesse que se chamar Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Aí o pessoal de Relações Públicas ia morrer dentro da Comunicação Organizacional, porque eles querem manter a identidade. É o mesmo que Comunicação Organizacional e Jornalismo. Parece meio estranho, porque a área é Comunicação das Organizações e aí a subárea, sub, sub não ia ficar ninguém. Mas aí as Relações Públicas não aceitaram isso. Elas sabem que é Comunicação Organizacional e defendem até que é exclusividade deles a Comunicação Organizacional. E toda vez que vão criar um grupo de trabalho, um grupo na Intercom ou numa associação fica o “e” ali. Esse “ezinho” incomoda brutalmente. Parece que eles não são então da Comunicação Organizacional, que é a área se chama Comunicação Organizacional e tem uma ponta que se chama Relações Públicas, uma extensão que se chama Relações Públicas. Mas é uma forma, entendo, do pessoal de Relações Públicas não intervirem. Se eles tirarem o “ezinho” dali, parece que eles vão desaparecer.

Cássia: Na prática, isso...

Bueno: Na prática é isso que está acontecendo. Há vários cursos novos que não têm mais Relações Públicas. Reduziu-se ao longo do tempo. A tendência é não criarem cursos de Relações Públicas. Dificilmente alguém está criando uma graduação em Relações Públicas. Eu fui dar um curso lá no interior, numa universidade do interior, e não tem Relações Públicas. Eles têm até especialização em Comunicação Organizacional, mas eles não têm Relações Públicas. Porque a experiência é que um curso de graduação terá menos gente. O próprio curso de especialização da professora Margarida na USP, a informação que eu tenho é que, de 45 alunos, 40 são jornalistas. Nunca pretenderam isso. Não gostariam de estar dando curso de especialização e diploma para jornalista, porque vai ocupar o campo das Relações

Públicas. Mas eu vou dar aula em Juiz de Fora, Chapecó e na Metodista e 80% dos alunos são jornalistas. Então, não há outra opção. Por isso, eu entendo o esforço das Relações Públicas de não perderem a identidade, são os últimos moicanos. A tendência é eles perderem. Tanto é que, quando vão no mercado, não vão dizer que são Relações Públicas, são Comunicação Empresarial. Porque também eles sabem que o mercado é maior para eles como comunicadores empresariais ou organizacionais do que como RP. Como o mercado de RP tem evento, alguma coisa, eles estariam limitados. Mas aí é uma questão de quem se apropriou muito dessa área, que é a Relações Públicas, de não querer matar as Relações Públicas. Você pega as teses de Relações Públicas, todas elas trazem Relações Públicas no título. É uma forma de não deixar de colocar Relações Públicas. Não sei se é obrigatório.

Cássia: Uma reafirmação da identidade, né.

Bueno: É. É uma forma de não perder a identidade.

Cássia: Resgatar.

Bueno: Mas não sei se está adiantando, né.

Cássia: É.

Bueno: Não sei se está adiantando.

Cássia: O último então é o seguinte: o que é ser pesquisador em Comunicação Organizacional pra o senhor?

Bueno: É uma responsabilidade enorme. Ser pesquisador em comunicação organizacional é assumir essa perspectiva absolutamente multidisciplinar. Essa é uma área, como diz o Paulo Nassar, mestiça, mas é uma área que de alguma forma transita por várias competências, várias formações, vários olhares. O campo da comunicação organizacional sempre vai dialogar com essas competências. Aliás, ele é o somatório dessas competências para a relação das organizações com seus públicos etc. Então, ser pesquisador nessa área é perceber essa riqueza, essa complexidade. Não é o jornalista, não é o Relações Públicas, é uma área que,

inclusive, inclui olhares e contribuições de setores que não têm nada a ver em princípio com comunicação. Se você perceber que a comunicação organizacional vai pensar na área da saúde ou na área das universidades ou na área da pesquisa, você vai incorporar inclusive esse olhar terceirizado dessas áreas. Então, é uma responsabilidade enorme, uma tarefa incansável você assumir o trabalho da comunicação, o contexto em que ela trabalha, o mercado e essas várias competências, que não são só do jornalista, do Relações Públicas ou do publicitário. Hoje você tem toda a área de tecnologia, área de planejamento, área de finanças, investimento, você tem uma complexidade muito maior. Basta olhar nossa biblioteca hoje de comunicação. É uma biblioteca que tem de tudo. Não é mais só do jornalista, do Relações Públicas. É uma área que envolve tudo. Nós estamos preocupados com rede, nós estamos preocupados com tecnologia, com responsabilidade, com sustentabilidade. É um trabalho muito amplo de comunicação e pesquisar essa área significa ter um olhar muito mais abrangente do que se tinha antes. Eu acho que se alargou muito a nossa forma de enxergar as coisas, as nossas conexões com as outras áreas ficaram muito mais claras. O comunicador que pesquisa tem que ter essa visão muito mais ampla, muito mais abrangente, muito mais complexa. Eu acho que a nossa literatura ampliou, a nossa necessidade de entender as conexões aumentou muito. Portanto, eu acho que não é para amador mais não. Deixou de ser uma coisa muito focada, muito específica. Quando você fala em pesquisa em comunicação organizacional, você tem “n” possibilidades que talvez há quinze anos atrás não teriam nada a ver com comunicação. O que tem a gente a ver com relação com investidores? O que tem a gente a ver com gestão ambiental? O que tem a gente a ver com gestão de pessoas? Eram coisas que a gente até tinha um preconceito, né, tinha um problema, por que que nós temos que fazer isso? O que que nós temos a ver no jornal interno com o RH? Por que que o RH não domina? E hoje a gente percebe que o domínio passa a ser estratégico e que esse diálogo entre essas áreas passa a ser fundamental. Todas elas fazem parte de uma estratégia. E é uma

estratégia que visa à relação com os nossos públicos. E aí se faz via RH, via planejamento, via relação com investidores, via relação com a imprensa, que sempre foi muito nossa, via *marketing*, via redes sociais. Portanto, a gente tem hoje uma amplitude maior, uma complexidade maior e uma necessidade de formação e de domínio de conceitos que a gente tinha há dez, cinco anos atrás. E provavelmente daqui a cinco anos as coisas vão piorar. A gente vai se aprofundando muito nas novas tecnologias, vai buscando muito essa solução para a interação, via comunicação móvel. Eu acho que ser pesquisador hoje na área de comunicação organizacional tem que enfrentar essa complexidade. Parece que o mundo ficou mais complicado do que era há dez anos atrás, para nós da comunicação. Nossa leitura, nosso conhecimento, nosso diálogo, nossa capacitação passou a ser muito mais ampla, mais abrangente do que era há pouco tempo atrás. A gente conversava menos, né, a gente era executor, né. Portanto, a gente não estava preocupado com as estratégias, com as leituras que as empresas fazem do mercado, da sociedade. E hoje a gente passa a fazer parte disso. Esta revista aqui da área de comunicação é uma revista da área de finanças. Ela trabalha com exigências, relatório de sustentabilidade. Quem está fazendo isso basicamente é o pessoal das organizações. É uma revista praticamente de comunicação. E por aí vai. Os profissionais de comunicação têm que tratar de temas que envolvem a organização como um todo: finanças, sustentabilidade, responsabilidade social. Eu acho que a complexidade está aí. A gente dominava alguns conceitos, fazia algumas ações de relações com família, jornal interno. E hoje a gente passa a lidar com essas coisas maiores. E aí que está o problema, porque aí sim, a gente vai fazer parte da estratégia. Mas é um momento novo. Nem tem gente preparada ainda para isso nem tem gente olhando ainda para isso. A gente fala nos cursos sobre governança, sustentabilidade e vem alguém e pergunta: mas o que isso tem a ver com comunicação? Mas é por aí que a gente participa da estratégia. Empresas têm grandes estratégias de governança, grandes estratégias para resolver a questão da sustentabilidade e o pessoal da comunicação

começa a participar ativamente disso. É aí que nós vamos fazer parte da estratégia, integrar a equipe que vai definir a estratégia sobre sustentabilidade, governança, inteligência empresarial e tal. A gente ficou de fora disso. Agora, agora estão chamando a gente, porque, além de ter a gestão, tem que comunicar esse processo todo. Tem que conhecer o caminho certo, não só ter uma competência não só para escrever, mas também para pensar esses processos de comunicação.

Cássia: Pensar a melhor maneira.

Bueno: A melhor maneira. É preciso o olhar do comunicador. O comunicador é um gestor de relacionamentos. E certamente o engenheiro não tem, certamente o advogado não tem, certamente o cara de financeiro não tem. Nós da comunicação temos esse olhar, uma visão mais social, essa visão de respeitar o outro, de incluir o outro. Essa visão de alguém que é de humanas, né, no sentido estrito.

Cássia: Essa dispersão de conceitos entre os pesquisadores pode ser uma disputa por lugar de fala?

Bueno: Também, também, também é. Eu diria falta de domínio desses conceitos. O problema nos nossos cursos de mestrado é que, quando a gente pega os colegas como você, que vão entrevistar os gestores das organizações, eles não conseguem definir os conceitos. Você pergunta o que é comunicação estratégica e ele vai dizer que é importante. Ele ainda não tem uma noção do que que significa estratégico. E quando ele te relata qual é o papel dele ou da área dele, você vai dizer: então não tem nada de estratégico. Ele não tem autonomia nenhuma, ele não participa das reuniões, ele refuta coisas, ele sempre diz estar fazendo coisas com as quais ele não concorda, mas ele não foi consultado para que concordasse. Portanto ele não está fazendo nada direito. Não define o plano diretor, não tem um pessoal de comunicação. Muitas vezes fica contente e diz que se lembraram da gente porque colocaram lá no plano diretor alguma coisinha de comunicação. Nem o que colocaram lá nós participamos. Ou às

vezes dão uma colher de chá e começam a nos enxergar. Então eu acho que a comunicação não estratégica nesse sentido. Nessa relação do mercado com a universidade, alguns dos nossos professores que estão no mercado não têm essa visão mais ampla sobre conceitos, não pensou sobre isso. Ou então está pensando a partir do que o mercado faz. O mercado faz aquilo que interessa. Ele pega a responsabilidade social e produz uma ação pontual. Aí diz que a empresa é socialmente responsável, porque dá dinheiro para uma creche, porque edita um livro, porque apoia um time de futebol, de vôlei, qualquer coisa assim, *marketing* cultural. Até surpreende o pessoal da universidade não ter essa visão mais ampla. Porque são eles que estão nas empresas, são eles que têm cliente, têm agências e para justificar isso, eles acabam incorporando um discurso que é cínico, das empresas, né, de tentar vender o menor como se fosse uma grande empresa. É uma forma de manipulação, de se apropriar de um conceito que eles sabem que é importante, só que, no fundo no fundo, eles estão é fazendo o jogo de bandido. E os colegas da comunicação às vezes fazendo... eu vejo colegas da universidade encaminhando alunos para fazer TCC sobre a responsabilidade social da indústria tabagista, e coloca lá no colo do diretor de *marketing* da Souza Cruz. E o coleguinha faz o trabalho de TCC quase como se fosse uma cópia do folheto, do folder, do discurso e tal. Aí ele fala: mas é uma profissão comunitária. É uma profissão comunitária, cujo cliente é cliente a Felipe Lopes. Eles estão mais interessados em falar que gerou um documento falando bem da Felipe Lopes para a biblioteca da universidade. Isso me incomoda brutalmente, essa falta de compromisso, de visão crítica. É quase como se a universidade fosse uma extensão da sua agência, da sua assessoria. Muitos, inclusive, fazendo mestrado e doutorado e continuam produzindo trabalhos. Eu peguei, não sei o nome do autor, um trabalho é, sem autoria, eu peguei essa semana para fazer análise de um artigo a ser publicado na revista da Abrapcorp que era alguém, certamente do Banco do Brasil, fazendo propaganda da ouvidoria. Não tinha nenhuma visão crítica, era simplesmente quase como se fosse um relato, como se fosse uma

apresentação de um case para alguém do Banco do Brasil. Agora, para você ver, olha como estão as coisas. E é certamente algum pesquisador, alguém do mercado, está encaminhando um artigo para ser analisado. Eu falei: isso aqui não é um artigo. Não é um trabalho. Isso aqui é quase um... relato de case de alguém que é do Banco do Brasil falando bem dele próprio. Sem nenhuma visão crítica, sem discutir metodologia, nada. É uma descrição de um trabalho. Se isso for considerado um trabalho da área, e é muito comum... descontando o que é meramente propaganda, o que é meramente descrição da coisa para poder fazer média, por uma opção mais acadêmica, mais científica e tal. Parece que essa nossa área confunde um pouco isso. Por isso que eu prefiro ser ruinzinho do que bonzinho, porque se você é bonzinho você não tem mais emprego. Case, por exemplo. Você vê a apresentação de um case e diz: poxa, mas eu acompanhei esse case dentro da empresa e eu sei que não foi nada disso. Mas aí a assessoria manda para a Aberje, manda para alguém e concorre lá a um prêmio e do case só tira aquilo que for interessante.

Cássia: Apresenta num congresso.

Bueno: Apresenta num congresso, publica na intranet, ganha prêmios. Eu falo: não, calma aí, ô, eu quero discutir isso com você publicamente. Se você contou sua versão eu quero contar outra. Parece que as pessoas filtram o que interessa, depois publicam, ninguém sabe, ninguém acompanha o caso, e fica sob proteção da agência. Ganha um um emprego, ganha quadrinho, ganha alguma coisa e fica lá para arrumar mais clientes. Então, a preocupação minha tem sido nesse sentido. É até uma hipocrisia e conta com a participação da universidade. A USP dá prêmios em comunicação empresarial. São prêmios falsos, são manipulações, relatos parciais. É uma área meio contaminada. Quem está na universidade e de alguma forma trabalha com mercado, acaba tendo um cliente e acaba negociando essas coisas. Negocia o próprio conceito. São professores e você pensa, poxa mas é isso que estão ensinando para o colega lá na universidade, então está mal. Na verdade, o conceito de responsabilidade social não é esse,

o conceito de comunicação estratégica não é esse, o conceito de uma boa comunicação interna não é esse. As pessoas pegam, para fazer média com seus clientes, aí eles deixaram de ser profissionais ou professores ou pesquisadores, para ser porta-voz do mercado, para fazer qualquer negócio.

Cássia: Então, pelo que eu entendi, falta um pouco de, tanto na universidade como no mercado, de crítica.

Bueno: De sistematização crítica, de compromisso e tal. Eu diria até vergonha na cara. Em alguns casos, falta vergonha na cara. A professora ou o professor encaminhar o aluno para fazer um trabalho sobre responsabilidade social da indústria tabagista, colocar o colega no colo do diretor de *marketing*, e achar que é legal, porque de qualquer jeito ele é orientador, legitimar um TCC que, no fundo, é cópia de folheto do portal da indústria tabagista é terrível. Nossa área tem muito disso. Falta muito espírito crítico. Tanto é que quando você fala as pessoas te olham torto. Você pensa, será que eu estou falando errado? Não, não está, mas tem que ter calma. Aí as pessoas dizem, ah, mas eu não vou arrumar mais clientes. Não, eu vou arrumar os meus clientes! Ou então dizem, ah, você está mais velho, pode falar isso. A gente tem que decidir sobre isso num determinado momento, senão a hora que o fizermos. Se a gente continuar batendo palma para essa hipocrisia toda, o mercado vai (...), faz qualquer coisa. Ou a gente sistematiza conceito, o mercado reorganiza aquilo com a participação dos colegas do mercado. São conceitos que são formados no discurso, o mercado avacalha e aí há uma confusão enorme. Boa parte dos nossos textos, agora melhorou um pouco, era basicamente sobre o mercado, fazendo uma discussão de cases. Eu sei que não é assim. Enquanto porta-voz, enquanto funcionário, ele conta o que interessa, depois ele conta o outro lado da história. O que ele deixa registrado é a hipocrisia, é a mentira, é o case de sucesso. Só tem case de sucesso na área de comunicação. Nunca deu nada errado. Sempre dá tudo certo. Parece que é estranho, né. Só nessa área. É falta de discussão. Falta visão crítica. Até as

empresas sabem que é melhor discutir com o mercado as coisas que não deram certo. Na nova cultura de transparência, de governança, os relatórios de sustentabilidade começam a ser valorizados quando a empresa reconhece as próprias falhas. Mas na área de comunicação continua sendo um oba oba enorme, um oba oba enorme. Parece que poucos têm visão crítica. Talvez eles queiram que os outros acreditem que nas organizações a comunicação interna e o relacionamento com a mídia sejam resolvidos maravilhosamente bem. Certas pressões que existem, a censura nas organizações, eles contam o tempo todo, mas não escrevem e não têm coragem de dizer. Têm medo de perder o emprego, eu entendo, e têm medo de não conseguir os próximos. Algumas empresas certamente não vão contratar. Aí que entra o papel do mercado, né.

Cássia: É.

Bueno: Até o profissional enquanto não na empresa, enquanto fora da empresa, não em nome da empresa, ele podia ter essa visão mais crítica. Mas ele acaba, por medo. Raras são as pessoas que escrevem alguma coisa crítica. Não é nem da própria empresa, é das outras também. Ninguém conta nada. Nós temos análise de blogs agora, eu pensei que nos blogs ia encontrar, mas nada. Mas quase sempre é cópia dos outros cases, babação dos clientes, parece que a gente está abrindo mão da parte crítica. Uma área absolutamente cor de rosa. Aí eu acho que é ruim.

Cássia: Eu terminei minhas questões. Tem mais alguma coisa que o senhor queira falar?

Bueno: Não, é isso. É a minha implicância com essa parte. Talvez a gente até esteja na universidade sistematizando conceitos, mas muitos colegas da própria universidade, ao transportar esses conceitos para o mercado, acabam eles próprios contribuindo para desvirtuar. (...) As próprias revistas da área publicam alguns textos manipulatórios. Vira um oba oba. Falam dos relatórios de uma empresa, do oba oba e tal, o entrevistado não conta os problemas e sempre é legal. Fica uma visão meio romântica, meio idealista, quase não

conseguem se libertar de uma visão de propaganda, de relato de congresso. É o gerente que vai falar sobre a empresa e ele conta só aquilo que é bom. Quando conta um probleminha, é um pequeno problema que foi ter uma grande solução. Nunca conta um grande problema que nunca tem solução, que é a comunicação interna, que é a relação com a imprensa, que é o problema da crise. A gente sempre conta uma versão light e idealizada. Está cheio de problemas na área.

Cássia: Professor, muito obrigada.

Bueno: Nada, disponha sempre. Qualquer coisa, se precisar ligar.

Cássia: O senhor foi muito atencioso.

Bueno: Disponha sempre.

APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO JORGE DUARTE

Local: Constantino Hotel, em Juiz de Fora

Data: 26/03/2010, às 16:30h

Cássia: Na sua opinião, qual seria a identidade desse campo de pesquisa em Comunicação? É possível definir uma identidade?

Duarte: Eu acho que não. Eu acho que está em construção por uma série de motivos. É, historicamente, tu tem um campo que era um campo de RP – nós estamos falando de Comunicação Organizacional, certo, - nós temos um campo que era de Relações Públicas gerido por publicitários ou pessoas emergentes de publicidade. Depois tem isso dentro um pouco de Jornalismo e já a formação própria de RP. Ao longo do tempo, e aí nós estamos falando de anos 60 ainda, não chegamos nos anos 70, começou a ter RP estudando esse assunto, trabalhando para isso, mas no mundo real, no mundo real, uma área abandonada, em tu não tinha exatamente uma discussão sobre o que acontecia na comunicação das organizações. E isso veio a acontecer mais com do Jornalismo fazendo assessoria de imprensa, lá nos anos 80. Em 90 é que isso começou a ser analisado. RP sempre existiu nessa trajetória, mas sempre como uma coisa muito pequena. A literatura de RP é uma literatura muito mais, digamos assim, de uma proposta de ação do que de uma ação efetiva, a não ser em casos isolados. Então, se você pegar a literatura sobre RP, você vai ver toda uma discussão sobre como fazer comunicação nas organizações em um ponto de vista de Relações Públicas. Só que no mundo real, isso não se consolidava com uma força suficiente. O que aconteceu de fato é que a área de assessoria de imprensa, sob o viés jornalístico, não tem nada de errado com isso, mas sob o viés jornalístico, ela foi uma espécie de ponta de lança e precursora da comunicação organizacional no Brasil. Sempre vai ter alguém que vai dizer: não, mas RP já

tinha. É claro que já tinha, mas não tinha força. A comunicação organizacional surge com força no Brasil a partir da ação dos jornalistas nas assessorias de imprensa. Nós estamos falando de anos 80, início dos anos 90. Então, tu tem aí um caldo de influências corporativistas muito forte, né. Então tu tem uma atividade de comunicação organizacional que foi... Por que que a gente fala em comunicação integrada hoje? Comunicação integrada é uma redundância. Existe comunicação desintegrada? Não é, comunicação integrada, o que que é? A gente, nos anos 60 e 70, fatiou a comunicação em áreas de influência. RP contou com eventos, contou com planejamento; o RH ficou com a comunicação interna; o jornalismo ficou com a assessoria de imprensa. E o jornalista não falava de comunicação organizacional; o RP não falava de comunicação organizacional; o RH não falava de comunicação organizacional; o publicitário não falava de comunicação. Ninguém falava de comunicação. Cada um falava do seu, do seu espaço de ocupação. O conceito de comunicação organizacional e comunicação integrada é um conceito da Margarida, dos anos 80, que já é anterior em outros países. E ele vai efetivamente começar a acontecer no Brasil por volta dos anos 90. No mundo real, nos anos 90. Por quê? Porque as organizações começam a perceber que cada um está atirando para o seu lado. E a gente tem que ter uma noção de comunicação que inclua o composto todo: marketing, patrocínio, promoção, comunicação interna, assessoria de imprensa. Aí surge o conceito de comunicação integrada, que nada mais é do que comunicação. É uma articulação das áreas de comunicação. e aí tem disputa novamente. Quem é o chefe da comunicação? Tu tem aí uma história que é uma trajetória de embate entre visões distintas e corporativas de comunicação. Então, por exemplo, tu tens literatura dos anos 80 de jornalismo empresarial que considera jornalismo empresarial como comunicação interna. A comunicação de publicações, era tudo de publicações. E tinha jornalismo empresarial que considerava a assessoria de imprensa como assessoria empresarial. Aí, eu te pergunto: nós tínhamos jornalismo hospitalar? Jornalismo dentro do sindicato? Tinha uma

tendência, naquele período, de cada um puxar para o seu lado. Então havia uma disputa terrível de nomenclatura, de nome, de espaço. As pessoas davam os nomes das suas áreas. Isso aconteceu principalmente com Jornalismo. Não foi uma coisa assim maquiavélica não. Os jornalistas decidiram em 84 que a assessoria de imprensa era uma função jornalística com característica jornalística, com ética jornalística, com tudo jornalístico. Nada de errado com isso. Só que isso vai contra toda a teoria da comunicação organizacional dos Estados Unidos e da Europa, que é a teoria clássica que a gente usa. Tanto que os próprios Relações Públicas abandonaram a assessoria de imprensa no Brasil. Largaram mão disso. Aí tu pega um assessor americano de RP e ele vai dizer assim: mas como que a assessoria de imprensa não é feita por RP? Ah, no Brasil não é, é feita por jornalista. Mas como? Como é que o jornalista... jornalista não trabalha num hospital, ele trabalha na rádio, ele trabalha na TV. Então, tu tem aí uma história que tem muita relação com a origem dos anos 60, que é quando a gente criou áreas de atuação: o diploma de jornalista, o diploma de RP, né. O curso de Jornalismo para cá, o curso de RP para lá. E quando isso cai na comunicação organizacional, isso fica uma coisa muito estranha. Porque o jornalista faz release, atende a imprensa, faz coletiva. O RP faz uma série de outras coisas. Então, tu fatiou a comunicação. E aí tu tem a comunicação organizacional, que é o todo, eu falei comunicação integrada, poderia chamar de comunicação organizacional, que é o todo, o que acontece, ela, ela, ela, há uma disputa interna sobre isso. No início não havia nenhum na sua área, mas daqui a pouco começa a ter. Tanto que hoje nas organizações, tu tem, é... vou contar uma historinha. Nos anos 90, início dos anos 90, a Embrapa tinha Assessoria de Imprensa e Relações Públicas. Aí tinha na chefia de Imprensa e Relações Públicas um jornalista. O curso de Relações Públicas foi lá e disse que não pode. Se tem Relações Públicas, é só Relações Públicas, ele pode se chefe. O que a Embrapa fez? A Embrapa trocou a placa da porta e chamou isso de Assessoria de Comunicação Social. Então, o que aconteceu, nós estávamos aqui, criando uma lógica interna,

uma lógica das corporações, quando o mundo real está noutra história. Antes não tinha, por exemplo a Associação Brasileira de Relações Públicas, que coordenava essa área toda de comunicação empresarial, as empresas coisa e tal, hoje tem a Abracom, que é a Associação das Agências de Comunicação. Porque eles não querem mexer nisso. Então hoje se chama de comunicação uma coisa que antes era fatiada. E aí surgem os impasses, porque acha na literatura que tem as mais diversas definições, segundo a origem do autor, segundo visão de mundo do autor, segundo a visão de mundo da corporação. Tu tem até hoje assessores de imprensa que dizem que assessoria de imprensa é uma função exclusivamente jornalística, quando a teoria fala que isso faz parte da lógica de RP. Só que, ao mesmo tempo, esse jornalista que diz isso está fazendo RP, porque ele faz planejamento, ele faz contatos com públicos diversos, ele planeja eventos, ele está fazendo RP. Então, tu tem uma, uma, uma disputa às vezes não muito clara, as pessoas nem percebem que estão disputando, mas uma disputa por espaço e uma disputa por visão de mundo, né. E isso afeta a nomenclatura toda.

Cássia: Você acha que essa disputa e tanta diversidade de nomes pode ser um reflexo também de uma identidade talvez diversa ou plural do campo da Comunicação?

Duarte: Olha, se fosse uma identidade plural, seria bom. Eu temo que nós estejamos muito contaminados pelo vírus corporativista. É diferente ser plural, diverso de ser fatiado. O que eu acho que a gente ainda tem hoje é grupos, profissionais, que têm grupos específicos e que tentam manter sob domínio aqueles campos. Isso não é exatamente plural, tá, porque plural pressupõe uma convivência pacífica, organizada, proposital, né, em benefício do todo. E eu não sei se, eu temo que não seja isso que esteja acontecendo. Eu acho que tem muito a ver, hoje, com ocupação de espaço, mesmo que não seja proposital, porque, claro, isso acontece sem as pessoas terem uma visão muito clara disso. O jornalista acha que assessoria de imprensa é função jornalística. E o assessor de imprensa acha que, na empresa, ele só tem que pensar na imprensa. E muitas vezes ele não percebe que a imprensa é parte de um composto

de públicos da organização e que não adianta tu ficar bem com a imprensa e não ficar bem com outro. Isso tem que ser pensado em conjunto. E aí vem a disputa: quem é que vai pensar isso: é o jornalista ou o RP? Não é essa a pergunta que se faça, mas é a pergunta que os funcionários brasileiros estão fazendo. Ou seja, em geral, o enfrentamento todo está voltado para quem ocupa a área, qual o tipo de profissional que ocupa a área. Isso aí não é um problema muito sério. É o que acontece, por exemplo, quando se faz concurso, hoje em dia, na área pública e tu vai pedir a um jornalista, e a prova cai um monte de pergunta que não tem nada da ver com Jornalismo. Aliás, tu não acha uma pergunta na prova para assessor de imprensa, hoje, que tenha aprendido na faculdade.

Cássia: É verdade.

Duarte: Por quê? Porque as exigências são diferentes daquelas quando você foi formado. Só que o profissional tem que ter a compreensão de que o que está sendo exigido hoje como assessor de imprensa, comunicador de um hotel como esse aqui, é diferente do que é exigido numa redação; né, que a formação dele não é suficiente para isso aqui; e que a comunicação do hotel não se resume a assessoria de imprensa. Ela se resume a comunicação, em que a assessoria de imprensa é só uma função. Importante, claro, mas é uma função só.

Cássia: E essa diversidade de nomes, de terminologias, na comunicação empresarial, organizacional, estratégica?

Duarte: É, o próprio comunicação empresarial é uma coisa que o Wilson, que é o maior defensor que tem, que é meu amigo, ele defende comunicação empresarial, mas não faz sentido. Comunicação empresarial é comunicação de empresa. A comunicação do sindicato, quer dizer, a teoria de comunicação empresarial não serve para comunicação sindical? Não serve para a comunicação do serviço público? Não serve para a comunicação em hospitais, nos sindicatos e cooperativas? Vai ter que criar uma comunicação cooperativial?

Cássia: Ainda hoje eu estava transcrevendo a entrevista dele, porque eu conversei com ele também.

Duarte: Ele defende mais acho que uma questão de tradição.

Cássia: É.

Duarte: Tinha um conceito bacana que se firmou e que é uma pena jogar ao mar, né, hoje. Eu tenho a sensação que é isso. Não sei se é, mas eu tenho essa sensação. E é um nome que não faz sentido, né, mas... Quando tu diz assim: ah, vamos estudar esse nome? Qual é a abrangência dele? Comunicação empresarial deixa muita coisa de fora.

Cássia: Unhum.

Duarte: Deixa muito, deixa sociedade, deixa entidade, deixa ONG, deixa tudo de fora. E o conteúdo da comunicação empresarial tem a ver com tudo isso. Se a gente trabalhasse comunicação empresarial em um foco de obter lucro, ou seja, uma comunicação na busca do lucro, aí talvez tivesse sentido. Ou deixa mais como comunicação mercadológica, né. Mas não é isso. Não é isso que se usa. O que o Wilson escreve e diz como uma ideia de comunicação empresarial serve basicamente para todas as organizações. E aí é uma coisa interessante, porque, às vezes, a comunicação de um hotel, que é uma empresa, e a comunicação de um, sei lá, um banco que não é empresa, elas são mais diferentes que a comunicação de uma empresa privada e uma empresa pública. Ou de uma empresa pública e um ministério ou uma secretaria de governo. Todas são diferentes. Tem que ter um conceito, não digo um conceito unificador, mas tem que trabalhar com as linhas gerais, para que cada caso possa ser um caso dentro daquelas linhas gerais.

Cássia: Unhum.

Duarte: Então essa coisa de disputa de áreas, sobretudo nos anos 80, tinha muito sindicalismo, de comunicação sindical, comunicação esportiva, assessoria de hospitais, jornalismo científico. Eram coisas, assim, a gente ficava criando áreas para dizer assim: minha área é

especializada, tem coisas que nenhuma outra tem. É como se jornalismo científico não fosse jornalismo. É bacana que se estude jornalismo científico, só que não se pode dizer que esse é um jornalismo diferente dos outros. Não é. É jornalismo. Acabou. Tu pode estudar as empresas que fazem ciência, sei lá, mas jornalismo científico é jornalismo, jornalismo esportivo é jornalismo.

Cássia: E o fato, por exemplo, de tantos autores usarem nomes diferentes pode ser uma tentativa de querer chamar atenção ou pode refletir uma disputa de poder simbólico?

Duarte: Algumas vezes sim. Eu diria em menor número. É, em menor número eu acho que sim. Isso existe, porque os autores querem, é..., às vezes uma questão mais de grupo, por exemplo quando você fala que tem um *endomarketing* em vez de comunicação interna. *Endomarketing* não é o mesmo de comunicação interna, mas é muito próximo. Então, às vezes há uma disputa de nomenclatura. E, às vezes é uma coisa, assim, não proposital. Tu usas um nome que te parece mais apropriado e tu achas que ele define o que tá falando e vai em frente. Aí tu vais debater um nome parecido com isso, ou mais antigo ou mais tradicional que não tem como renegar. Acontece. Ou algumas vezes, ou às vezes, tu crias um nome, tu estabelececes um conceito de nome e tu brigas por ele claramente contra os outros. Então, eu acho que existe sim, mas eu não diria que isso é uma coisa no sentido de: eu quero que prevaleça meu conceito. Até quando eu assinei um livro, eu fiz um livro de comunicação pública, é um conceito que não está muito claro, e eu falava exatamente isso: olha, não defendo um conceito de comunicação pública. Existem vários conceitos e todos são adequados. Eu trabalho com essa linha, mas existem outras linhas e todas são interessantes. E acho até que é bom. É muito proveitoso se discutir conceitos. Seria muito bom se a gente discutisse conceitos porque isso ajuda a discutir o que se está fazendo. E como é que se define claramente o que a gente está fazendo. E a gente não faz isso muito não.

Cássia: Unhum.

Duarte: Né, eu acho que a discussão dos conceitos seria muito útil.

Cássia: Tem algum conceito, algum termo que você acha mais adequado, que você usa mais?

Duarte: Para quê?

Cássia: Que você prefere, diante desse tanto de nome?

Duarte: Mas... me dá... quais as opções? Que tipo de, de....

Cássia: De terminologias?

Duarte: É.

Cássia: Empresarial, organizacional, institucional, cultural, estratégica, corporativa, administrativa.

Duarte: Bom, corporativa é assim, todos os nomes têm suas vantagens e desvantagens. Todos eles têm. Eu gosto de comunicação organizacional, porque ele serve para o Banco do Brasil, serve para a lojinha da esquina. Organizacional, é uma organização. Eu gosto do conceito de comunicação integrada, embora eu ache que é comunicação. E aí tu tem, dentro da comunicação organizacional, uma divisão que a Margarida propõe: comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna, né, comunicação interna e administrativa que ela usa. Então, dentro da comunicação organizacional tu pode ter subpartes.

Cássia: Dentro de organizacional?

Duarte: Dentro de organizacional. Eu gosto do termo corporativa, que me parece uma comunicação, assim, de grandes organizações, né. Pressupõe uma comunicação, por exemplo, de uma empresa que tenha filiais, que seja multinacional, uma corporação, né. Só que agora essa é uma discussão que não é feita. E isso deveria ser feito. Eu acho que se alguém fizesse uma discussão sobre esses conceitos. Entendeu. O que significa efetivamente comunicação corporativa? Vamos buscar isso? O que é comunicação? E corporação? Comunicação corporativa vai para onde, então? Institucional, o que é institucional? O que é comunicação?

Então, comunicação institucional é o quê? Então, quer dizer, vamos lá. Talvez fosse mais interessante mapear todos esses conceitos, sem entrar no mérito do que o Wilson falou, o que a Margarida falou, o que a Heloisa falou, o que quem falou. esquece isso aí. O que significa deontologicamente, o que significa a raiz desses conceitos todos? Né, aí, talvez ficasse mais fácil de rotular as coisas que a gente faz. E tentar um consenso, o que hoje não tem.

Cássia: Unh, e será que esse conceito é legal?

Duarte: Eu acho. Ah, sem dúvida nenhuma. E isso seria um avanço brutal na nossa capacidade de discutir o que a gente faz. Porque hoje, quando o cara fala comunicação organizacional, eu tenho que perguntar para ele o que ele quer dizer com isso. Quando ele fala comunicação interna, tem que perguntar para ele o que ele quer dizer com isso. Ou então fala de comunicação empresarial e você tem que perguntar: vocês excluíram o sindicato? Então é uma comunicação de empresas que querem lucro, então? É uma empresa, né? É isso? Então, é, aí eu acho que ajudaria muito. Ao mesmo tempo, é uma discussão interessante. Aí alguém pode dizer que isso não tem importância, que há outras prioridades. Eu acho assim, conceitualmetne falando, em termos de teoria, de mapeamento, seria muito útil ter uma definição aceita. É uma coisa que eu já falei, só lamento que alguns dos principais pesquisadores do Brasil não se debruçarão sobre isso, porque é uma área polêmica, não resta dúvida. A própria definição de RP. A literatura de RP estirpa a assessoria de imprensa sendo teoricamente um problema. Porque na verdade, RP o que é? Relações da instituição, da organização com seus diferentes públicos. Pô, legal. Agora, RP não estuda então imprensa? A imprensa não é um público? Ah, é um público, mas quem faz é o jornalista. Mas, espera aí, Relações Públicas refere-se a “o” Relações Públicas ou se refere “às” Relações Públicas? Você pega a literatura de RP, não se discute assessoria de imprensa. Não se fala disso. A assessoria de imprensa é uma área que é só de jornalista. Então comunicação na organização

fica tudo menos a imprensa. Então, a gente tem essas coisas. Enquanto tu não definir claramente isso, tu vai ter sempre esse tipo de problema. É um problema original, na verdade, que é a falta de definição conceitual sobre o que gente está trabalhando. Falta de conceituação assim, é... que tem um bom nível de aceitação. Tem a coerência interna e tem a aceitabilidade, ou seja, os pesquisadores da área trabalham a partir daquela organização conceitual. Então, isso seria interessante, não resta a menor dúvida.

Cássia: Tá, e finalizando, já, o que que para você é ser pesquisador em comunicação organizacional ou algum nome que você preferir?

Duarte: Como assim?

Cássia: Como você define ser pesquisador em comunicação organizacional?

Duarte: Olha, para mim, comunicação organizacional, ela, ela, ela trata desde o atendimento no balcão ali, desde o balcão, o atendimento do porteiro, o crachá, o design ambiental. Tudo isso é comunicação, assim como uma campanha publicitária ou uma, uma, um grande evento. Então, eu acho que pensar em comunicação organizacional é pensar em tudo isso. Uma coisa que a gente abandona, por exemplo, é a comunicação interpessoal. Ninguém fala nisso.

Cássia: É.

Duarte: É uma área que não é de ninguém. Quem se preocupa com comunicação interpessoal? Tem umas coisas absolutamente espantosas, por exemplo: ouvidoria. Você quer coisa mais RP do que ouvidoria? Você já viu alguém de RP discutir ouvidoria? Então, assim, tu não tem como saber como a gente criou alguns tipos de preconceitos e visões de mundo. E a gente está arraigado nisso, a gente não está pensando a comunicação. Então tem muitas áreas que estão ainda abandonadas: comunicação interna. Praticamente não tem estudo de comunicação interna nesse país. Tem alguns livros que são trabalhos de mestrado e tal, mas cadê a literatura de comunicação interna? Se você vai numa biblioteca espanhola, você acha vários livros de comunicação interna, de Portugal, França. No Brasil você não tem. Então, como a gente fica

muito assim: o nome RP, o nome Jornalismo, o nome assessoria de imprensa, eu acho que acaba largando um pouco mão da realidade. Tu não te debruça sobre ela, tu está fazendo o caminho inverso. Tu pega um conceito e tu trabalha em cima desses conceitos, tu não trabalha em cima do que que está acontecendo e vai atrás dos conceitos para explicar o que está acontecendo. Tu pega os conceitos e vai ver o que está acontecendo atrás daqueles conceitos. E às vezes são coisas desimportantes, sabe. Hoje em dia, a comunicação digital, pelo amor de Deus. Comunicação digital e Relações Públicas têm tudo a ver. Sabe, só que eu não vejo isso como um tema tratado na área. Aí a gente vai discutir coisas muito antigas da RP.

Cássia: É, mas eu vejo, por exemplo, um embate por questões de disputa de fala entre os pesquisadores.

Duarte: É, talvez esteja precisando de uma renovação, porque a gente, os pesquisadores, são pesquisadores de uma etapa anterior. Trabalhávamos com públicos, com eventos, com definições, muito com a disputa por definição de áreas e tal. E a realidade de uns cinco, dez anos para cá, mudou muito. Então a gente está precisando dar uma arejada nos estudos. Tipo assim, é, considerar superada uma etapa e entrar numa etapa nova na comunicação. Né, eu acho que a gente precisa, a comunicação hoje tem que estar muito mais voltada sobre o que está acontecendo na realidade para que nos ajude interpretar essa realidade e fazer avançar.

Cássia: Seria uma forma, então, de tentar unir teoria e prática?

Duarte: Eu acho, eu acho que a gente tem que se debruçar muito mais sobre o que está acontecendo do que sobre a teoria. Embora eu concorde contigo que esse mapeamento de conceitos é importantíssimo, mas tem coisas que permanecem importantes na teoria. E isso, por exemplo, é um deles. Porque a gente de fato trabalha com um número de definições fantástico que muitas vezes não são compatíveis e são usados sem nenhum tipo de preocupação de definição. A gente não é muito rigoroso nos conceitos. Eles são colocados, assim, sem nenhum... de maneira meio solta, né. Agora, tudo que eu estou falando aqui eu

estou tentando generalizar no sentido de que há muito disso. Obviamente que há coisas bem feitas, há trabalhos bem feitos, há autores que são muito rigorosos, não resta a menor dúvida. Eu estou falando mais em termos gerais de uma diversidade que eu vejo. Não quero dizer que não tenham coisas bem feitas, não. Claro que tem.

Cássia: E, assim, esse trabalho do jeito que está hoje, né, de Comunicação, de uso aleatório dos termos, você acha que isso pode, às vezes, influenciar os estudantes ou profissionais que estão no mercado?

Duarte: Eu acho que sim. Eu penso que a gente está melhorando. Inclusive com o que está acontecendo hoje com comunicação digital, a gente está tendo a presença hoje de outras áreas, de outras formações no campo da comunicação. E essas pessoas estão trazendo uma contribuição muito boa. Estou vendo isso, assim. Então, tu tem hoje pessoas assim que nem são... Ontem, a gente fez um curso de comunicação e tinha um administrador dando palestra. Ninguém nem se deu conta que ele era um administrador. Então, tu tem pessoas de outras áreas que estão ajudando a fortalecer o campo. Acho que isso traz benefícios. Acho que a gente podia ser um pouco mais rigoroso na metodologia, que é uma área fraca ainda na comunicação. Nós somos muito pouco rigorosos com metodologia. Tu tem trabalhos que a metodologia não é clara, não é consistente. Eu acho que a metodologia, os conceitos ajudariam a gente a avançar mais. Enquanto não acontecer isso, o que acontece, a gente tem milhares de interpretações possíveis sobre qualquer coisa. Obviamente que a gente não vai ser que nem matemática, que um vai ser sempre um, mas eu acho que a gente podia tentar ser um pouco mais próximo disso.

Cássia: Unhum, tá. Bem, eu acho que... tem mais alguma coisa que você queira mencionar?

Duarte: Acabou já? Não, é como eu te falei, é... eu estou generalizando no sentido de que eu vejo isso como uma grande parte assim. Agora, tu tem profissionais que são muito rigorosos com os conceitos, trabalhos que são muito bons, tem gente fazendo trabalhos muito

interessantes, por exemplo, em ouvidoria. O exemplo que eu te dei da ouvidoria: tem gente de comunicação mexendo com ouvidoria, agora são muito poucos. Comunicação. Comunicação interna, tu não acha literatura, mas tu vai trabalhar em qualquer empresa e o cara vai dizer assim: meu principal problema de comunicação é a comunicação interna. Isso é comum. Só que a literatura parece que ignora completamente isso. A gente tem mais livros hoje, no Brasil, sobre como dar entrevista para TV do que sobre comunicação interna. É nesse sentido que eu te falo. Então, a gente está um pouco descolado ainda, a gente está descolado da realidade. Eu acho que essas definições conceituais, o uso de nomenclaturas, a gente fazer algum tipo de acordo e ser mais rigoroso nas metodologias e ver o que está acontecendo no mundo real, isso certamente ajudaria a gente a qualificar a teoria da comunicação, saber o campo da comunicação e avançar. Obviamente que tem gente fazendo isso, mas eu não saberia dizer, eu não acredito que seja maioria.

Cássia: Sei. Que autores você usa?

Duarte: Ah, eu uso tudo. Quer dizer, tudo que eu posso, né. É assim, é... o que eu gosto mesmo é de ler outras áreas que tratem disso. Por exemplo, tu lê Teoria de Sistemas, tu lê Antropologia, tu lê Sociologia, tu lê Administração. Eu acho que hoje, se o comunicador estudar áreas que não sejam de comunicação, ele provavelmente vai dar uma contribuição muito maior para a comunicação do que se ele ler comunicação. Porque a comunicação, porque o ganho, o ganho é maior. Traz muitos ingredientes novos. A comunicação, de certa maneira, a gente trata dos mesmos temas, agora, é lógico que tu aprende e tal, pode ter coisas novas. Mas eu acho que as outras áreas podem ser muito interessantes para a gente aperfeiçoar a comunicação. Eu aconselho qualquer pessoa de comunicação a ler literatura de outras áreas, áreas relacionadas. Pedagogia, pedagogia é extraordinário o ponto de vista para quem trabalha com comunicação. Administração mesmo, para quem faz Relações Públicas. Então, a gente tem que fazer o que a agricultura chama de polinização cruzada, tem que trazer

ingredientes de vários campos para se ter uma coisa nova, realmente nova, né. Se a gente está sempre fazendo as mesmas coisas, falando as mesmas coisas sobre o mesmo cruzamento, a gente vai acabar falando as mesmas coisas uns para os outros. Isso é um pouco o que aconteceu, como eu te falei lá no início. O fato de a gente ter essas faces de atuação e a gente ficar sempre discutindo entre nós mesmos, ignorando o resto porque eles não usam o nosso crachá, não têm o nosso diploma, isso, ah... diminui o potencial da comunicação. Eu acho que agora, com a comunicação integrada né, com essa maior diversidade de profissionais circulando pela comunicação, isso traz um ganho fantástico.

Cássia: Entendi. Então, assim, a convivência diferente, tanto nas outras áreas, nas outras disciplinas, como também internamente na Comunicação.

Duarte: Sim, claro, sem dúvida. Sem dúvida nenhuma. É impressionante a diferença. Imagina você passar dois anos numa organização discutindo só com jornalista! Ou só com RP! De repente tu está discutindo com o cara da Administração, o cara do RH, o cara da Informática, discutindo comunicação. Um ganho extraordinário. Porque tu tem visões, tu tem contribuições. É, visões de mundo diferentes, contribuições múltiplas para isso. Agora, a nossa contribuição vai ser sempre mais ou menos a mesma, porque todo mundo tem a mesma visão. A gente tem uma endogenia por aquela coisa, né, de ser altamente especializado numa área, né, quando, na verdade, comunicação é uma área plural, ampla, aberta, com milhares de possibilidades, milhares de possibilidades, né. E aí vem aquilo: quem manda na área? Não importa quem manda na área, importa é que a comunicação aconteça, que ela seja bem feita, seja pensada.

Cássia: E partilhada, né.

Duarte: Partilhada, compartilhada. Por isso tem esse conceito de comunicação isstitucional, comunicação corporativa, comunicação integrada. São conceitos interessantes, porque eles pressupõem uma comunicação ampla, né, geral. E não aquela nossa comunicação anterior,

que era uma comunicação toda fatiada, que era a comunicação de eventos, patrocínio, publicidade, comunicação interna, atendimento. Quer dizer, todo mundo, né, cada um no seu gueto, cada um no seu chiqueirinho, trabalhando, né, e não vendo o todo.

Cássia: Está bom. Mais alguma coisa?

Duarte: Não, acho que não.

APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO MANUEL CHAPARRO

Local: Casa do autor, em São Paulo

Data: 08/06/2010, às 10:00h

Cássia: Professor, como o senhor define a identidade do campo da comunicação, esse campo que possui interpretações diversas. Primeiro vamos falar da comunicação para depois a gente cair na Comunicação Organizacional. É possível produzir uma identidade sobre esse campo da Comunicação, na sua opinião?

Chaparro: Na verdade, essa questão nunca foi colocada, então eu vou falar o que o tema me sugere, o que a experiência me sugere. Em primeiro lugar, a comunicação é um espaço privilegiado de poder. Quem trabalha com comunicação, quem estuda comunicação está num espaço privilegiado porque a comunicação tem a ver com todas essas atividades no mais. A pessoa existe à medida que se comunica. As instituições existem na medida em que se comunicam. Então a comunicação é um espaço relacionado, é, poderosamente relacionado com os jogos de poder. Isso faz com que na própria comunicação existam jogos de poder muito fortes. Os jogos de poder, eles se resolvem na medida em que os partícipes desses jogos conseguem delimitar e fixar lugares próprios no espaço amplo onde atuam. Eu penso que, não tenha certeza, eu penso que isso tem muito a ver com o extensivo elenco de terminologias; porque a terminologia acaba indicando um certo recorte de especialização e quem inventa as terminologias, de alguma forma, pode reinar nesse espaço. Talvez isso dificulte uma certa identidade mais definida da comunicação, mas, ao mesmo tempo, a comunicação é um termo genérico demais, né, é um termo genérico demais. Então, essa fragmentação terminológica é natural, né, mas eu penso que ela é muito estimulada pelos jogos de poder que se dão no espaço, é, principalmente no espaço da teoria, no espaço da teoria.

Cássia: E isso, o senhor acha que influencia a identidade desse campo?

Chaparro: Influencia. Um caso, digamos, eu diria até caricatural dessa questão é a comunicação dita empresarial, que a gente não sabe se é empresarial ou se é institucional, que a gente não sabe se é empresarial, institucional ou organizacional, que, (risos) a gente não sabe se é empresarial ou institucional ou organizacional ou integrada. Então veja, para um mesmo cenário você tem quatro terminologias. E cada terminologia dessas está vinculada a uma pessoa ou a um grupo de pessoas que estudam essa questão. Então a terminologia, ela funciona assim, como eu disse, como uma, uma delimitação de lugar próprio, a partir do qual se organizam as relações com o mundo exterior, dentro de uma perspectiva de poder. Isso não tem nada de mal, isso é assim mesmo, a vida é assim mesmo.

Cássia: Tudo é assim.

Chaparro: Tudo é assim. Então você, quando diz, por exemplo, comunicação organizacional, você pensa num certo autor ou num certo conjunto de autores. Comunicação empresarial, você pensa e por aí vai. Agora tem comunicação integrada, não é, é, que, na minha opinião, por enquanto é apenas um rótulo, porque não tem nenhuma sustentação teórica, não há uma análise teórica consistente. Não há nenhuma análise teórica consistente que diga, assim, o que é comunicação integrada, não é, porque a comunicação integrada é uma abstração. A comunicação organizacional fica mais fácil de a gente estabelecer uma relação, digamos assim, atribuir uma certa significação, porque está relacionada a uma entidade orgânica, a empresa, a organização etc, por aí. Então, cada rótulo, cada nome, cada terminologia que cada um cria para seu território, no nosso caso, aqui, que é a comunicação, ela aponta para um certo conjunto, um certo núcleo de pensamento comunicacional, relacionado por pessoa. E que, portanto, faz parte dos jogos de poder, dos quais nenhum escapa, ninguém escapa.

Cássia: Unhum. Os congressos....

Chaparro: Eu próprio, ao fazer esta crítica, ou esta análise, é, enfim, eu próprio estou no meu lugarzinho de observação, não é.

Cássia: O senhor acha que os congressos na nossa área podem facilitar a compreensão dessa diversidade, o diálogo entre os pesquisadores?

Chaparro: Não sei. Eu acho que os congressos na nossa área, com algumas exceções, eles glorificam esta fragmentação. De alguma forma, a fragmentação está associada à dinâmica do mercado de trabalho, né. É... como a comunicação é um ingrediente essencial da vida, que a gente pensa na vida sob a perspectiva das pessoas ou sob a perspectiva das instituições, e como as relações entre os seres vivos, entre os entes vivos se tornaram muito complicadas no mundo contemporâneo, no mundo atual, que é um mundo que valorizou extraordinariamente, exponencialmente a Comunicação, então, essa fragmentação, ela, de alguma forma, é o resultado da multiplicidade crescente das atividades de comunicação que exigem um certo grau de especialização. Então, os congressos refletem um pouco isso. Os congressos são muito influenciados pela compulsão diversificada e multidinâmica do mercado de trabalho. A própria busca por novas oportunidades, por novas ferramentas onde se possa ganhar dinheiro, onde se possa sobreviver etc vai também contribuir para isso, né. Então, a terminologia, não sei se é esse o termo, mas essa variedade enorme de rótulos, né, para identificar subáreas, subtemas sub... enfim faz parte, eu acho, do mundo contemporâneo, faz parte da nossa realidade. A gente pode gostar ou não gostar, mas faz parte. Mas, de qualquer forma, sob qualquer que seja o ângulo que a gente olhe isso, eu acho que temos de localizar atrás de tudo uma lógica de relações de poder.

Cássia: Pode ser também uma origem essa fragmentação da própria fragmentação acadêmica de quem se forma jornalista, relações públicas?

Chaparro: Olha, eu cursei, fiz o curso de Jornalismo já maduro. Eu entrei na universidade com 45 anos, fiz vestibular e entrei. Fiz o curso da USP, que era um curso conceituado e era um

curso horrível. E por que ele era ruim? Exatamente pelas razões que eu estou falando. O curso era uma costura de disciplinas que atendiam aos interesses dos professores, de cada professor. Então você tinha, por exemplo, o curso fragmentado em ditas especializações, que, na minha opinião, não têm nada a ver com, teoricamente, não têm nada a ver com especialização. Então era o jornalismo radiofônico, o jornalismo não sei o quê, o jornalismo econômico, o jornalismo científico. Então, quem é que propunha essas disciplinas? Quem trabalhava em rádio, quem trabalhava em televisão etc. Então, veja como no próprio currículo, as pessoas disputavam seu lugar em cima de um rótulo. E havia então um núcleo mais conceitual, mais teórico, que não entendia de jornalismo. Eram os filósofos, os sociólogos, os antropólogos, né, que davam uma base de formação intelectual, mas desconectada da perspectiva do jornalismo, do modelo do jornalismo. E havia uma rivalidade. Enquanto os professores que ensinavam jornalismo, que não tinham pós-graduação, iam ensinar receitas, né, como é que se faz, como é que não se faz, isso funciona, isso não, diz por que funciona, por que não, isso é outra história, os outros, os chamados professores teóricos, né, faziam diletantismo, proselitismo ideológico. Então tinha os mais esquerda, os menos esquerda e cada um fazia o seu proselitismo ideológico. Eu me lembro de um professor que era muito bom, era um professor interessantíssimo, que dava a disciplina de Sociologia da Comunicação, que podia ser uma disciplina super interessante, né. Ele passou um semestre discutindo o manifesto comunista. Então, (risos) veja como essa coisa das terminologias está intimamente ligada aos jogos de poder.

Cássia: Ligada aos interesses de cada um.

Chaparro: É. Depois, com a pós-graduação, isso foi mudando, foi sofisticado, nós fomos caminhando para os campos mais abstratos, mais conceituais, e vendo que as coisas se relacionavam todas umas com as outras, né. E que tem que haver uma busca de entendimento por outros caminhos que não esses pelos rótulos, né. Mas acontece que os rótulos ajudam a

uma porção de coisas: ajudam a pesquisar, ajudam a organizar o conhecimento. Então têm lá suas vantagens, né.

Cássia: Unhum.

Chaparro: É como os gêneros do jornalismo, né. Você quando fala, quando escreve não pensa em gênero, mas há uma grade de variáveis que ajuda a classificar essas classes de texto e tal. Isso ajuda a pesquisar, por exemplo, ajuda a refinar e, sob um certo aspecto, ajuda a fazer também.

Cássia: Eu peguei aqui um trechinho do prefácio do livro “Gestão em Comunicação Empresarial”, organizado pelo Boanerges, e o prefácio foi o senhor quem fez.

Chaparro: Foi.

Cássia: E é interessante que, no texto, o senhor atribui à comunicação empresarial a metáfora de um guarda-chuva, em que se abrigam desdobramentos teóricos e técnicos do termo. E o senhor diz que tanto se desenvolveu o lado comunicacional das organizações empresariais e das estruturas político-sociais que o guarda-chuva ficou curto.

Chaparro: Unhum.

Cássia: É, quais podem ser as razões para isso?

Chaparro: Unhum. É a complexidade das relações sociais, eu acho. A complexidade dos conflitos. A complexidade dos jogos de poder, não é, que vai, inclusive, criando necessidades de novas formas de se comunicar. A comunicação depende da eficácia. O sucesso da comunicação depende da eficácia de modos de fazer. Então, na medida em que as demandas se tornam complexas, você tem que ir desenvolvendo formas novas de pensar e fazer. É um pouco esse jogo, né. O guarda-chuva, eu nem me lembrava mais desse prefácio. Tudo começou com esse termo, comunicação empresarial, não é.

Cássia: É.

Chaparro: É. Foi um termo, por exemplo, jornalismo empresarial foi criado numa empresa que eu fundei, que é a PROAL, hoje já não existe. Nós fazíamos jornais e revistas de empresa, então nós criamos esse termo, jornalismo empresarial, que foi o título da tese de doutorado do Torquato, que era um dos sócios da empresa.

Cássia: Ah, sim.

Chaparro: Então, o termo jornalismo empresarial foi um rótulo criado na PROAL, porque antes disso se falava em “house organ”. O grande termo era “house organ”, né.

Cássia: Era generalizado.

Chaparro: Isso. Então, é, depois, essas fronteiras são todas porosas. E à medida que as coisas de tornam complexas, à medida que as interdependências aumentam, os guarda-chuvas vão ficando curtos. Hoje, o grande guarda-chuva da comunicação dentro das instituições é, e talvez ainda continue a ser, o *marketing*, né. Mas ele também está ficando curto, esse guarda-chuva, por causa dos desdobramentos das complexidades das relações sociais. Então, aí, cada um, para não se perder, inventa um rótulo para dizer: esse é o meu pedaço. É mais ou menos por aí.

Cássia: Para delimitar, né.

Chaparro: É.

Cássia: Bom, e o senhor diz também no mesmo texto: não é de se estranhar, assim, que a tradicional designação comece a ser substituída por termos mais recentes, como comunicação institucional, organizacional e comunicação integrada, esta a mais consistente sob o ponto de vista teórico, por trabalhar com o pressuposto implícito de um saber estratégico como poder gerenciador. É isso mesmo?

Chaparro: É isso mesmo. Embora eu ache que tal como se fala, tal como ela é apresentada, ela é apresentada muito pela perspectiva instrumental. Eu acho que a comunicação integrada tem uma lógica que remete para o uso estratégico da comunicação. É a primeira terminologia que

remete para a ideia de uso estratégico da comunicação. E estratégia é uma expressão que pertence ao campo das relações de poder, né.

Cássia: Está tudo envolvido.

Chaparro: Está tudo envolvido nas relações de poder. Então, o que é estratégia? É a capacidade de você avaliar o seu poder em relação aos outros e definir quais são as ações que você deve desenvolver para que o seu lugar próprio seja preservado dentro dos conflitos mais amplos, em que você está envolvido. Mas o que se diz e se escreve sobre comunicação integrada não passa por aqui. É uma pobreza muito grande, porque é muito instrumental a abordagem. Eu acho que essa poderia ser uma terminologia que poderia abrir um campo grande de, de - eu até estou escrevendo sobre isso, tá, estou produzindo um texto com essa vertente.

Cássia: Interessante.

Chaparro: Por que nós falamos em comunicação integrada? Por que nós temos a necessidade de ampliar ainda mais os guarda-chuvas? No fim é isso, a comunicação integrada é um guarda-chuva mais amplo que os anteriores, né. Porque algumas coisas aconteceram no mundo. E é a pobreza da abordagem dessa observação das transformações do mundo que torna pobre os estudos da transformação integrada. O pessoal olha para as práticas da comunicação tentando encontrar aí a explicação das coisas. E a explicação das coisas não está aí. Isto é decorrência. Há outras transformações que estão fora da comunicação, por exemplo, as transformações tecnológicas. Então, quando você, graças às transformações tecnológicas, oferece às organizações complexas a possibilidade de ganhar dinheiro se mostrando para o mundo, o uso da comunicação passa a ser estratégico. E, ao passar a ser estratégico, ele exige de quem, de quem lida com, com, com, com, enfim, com esses processos, é, é, habilidades que são multidisciplinares, que exigem várias, várias especializações, várias áreas, vários tipos de ação etc. Saber combinar isto é uma estratégia, é um saber estratégico.

Cássia: É, o senhor falou uma coisa que geralmente as pessoas me perguntam, né: mas o que isso que você está estudando tem a ver com o mercado? Isso é muito teórico, mas é isso que o senhor está falando.

Chaparro: Ninguém fala, por exemplo, o seguinte. Eu falo, já faz tempo que eu escrevo isso: quais foram as grandes mudanças, uma das grandes mudanças no mundo que mexeu com toda a comunicação? Foi o desaparecimento do intervalo entre os fatos e o acontecimento da notícia.

Cássia: Legal.

Chaparro: Então, neste intervalo a Comunicação se tornou poderosa, porque havia um intervalo entre os fatos, entre aquilo que acontecia e aquilo que se dizia. As decorrências, né. E aqui operava o poder, por exemplo, dos jornalistas e dos outros comunicólogos lá. Esse intervalo desapareceu. Então, se o intervalo desapareceu, quem produz o acontecimento, se for competente, já produz o discurso, que deve circular simultaneamente ao fato. Então você veja a complicação que se produziu em termos de agir, entre ações e reações.

Cássia: É, o veículo da instantaneidade não é somente mais o rádio, né.

Chaparro: Não, que isso! Hoje você pode mexer com várias tecnologias, com várias periodicidades, com várias linguagens. Então, é impossível entender comunicação integrada sem entender estratégia, sem desenvolver um conceito de estratégia a partir da observação de como as coisas acontecem. Não olhar as práticas, tá. As práticas são respostas às demandas de eficácia, né, mas há alguma coisa que está acima disso. Então, é, esse guarda-chuva é o primeiro guarda-chuva que aponta para uma significação abstrata, porque os outros todos eram muito concretos: organizacional, empresarial, não é, institucional etc. Este é o primeiro rótulo que aponta para um universo da abstração ou da teoria, se quiser. E não dá bem para se entender isso olhando as práticas. E esse é o grande problema dos teóricos da comunicação

integrada, estão olhando as práticas, em vez de olhar o mundo e as transformações que aconteceram nele e entender as decorrências.

Cássia: É uma bola de neve. São interdependentes.

Chaparro: Unh.

Cássia: O senhor acha que a sistematização desses conceitos, a padronização (comunicação integrada é isso, estratégica é aquilo, empresarial é aquilo), o senhor acha que seria possível ou traria vantagens para o estudo da comunicação ou não?

Chaparro: Depende do estudo que se fizer. Você pode fazer um estudo questionando ou você pode fazer um estudo reforçando. Depende do estudo. Mas, eu penso que – sei lá o que eu penso! Eu penso que é preciso olhar o mundo, em primeiro lugar, as complexidades do mundo. O Darcy Ribeiro eu acho que escreveu uma verdade que a gente precisava se debruçar com ela com muito interesse. É o seguinte: os avanços civilizatórios se dão não por lutas de classes, mas por revoluções tecnológicas. Isto é, a revolução tecnológica é que transforma a cultura. Então, a gente tem que, a partir das revoluções tecnológicas, observar as transformações que aconteceram. O fato de ter desaparecido esse intervalo entre o desaparecimento e a notícia produziu uma realidade nova – e todas as outras tecnologias decorrentes, o celular, todas essas tecnologias da instantaneidade, da universalidade – faz com que todos possam produzir suas notícias, possam ser jornalistas. (Risos)

Eu: Não precisa nem diploma.

Chaparro: Isso está espantando o poder sindical. E eles estão querendo andar para trás, como se isso fosse possível, né. Antigamente, a notícia era uma propriedade exclusiva do jornalista. Os conceitos teóricos diziam isso: só há notícia se for feita pelo jornalista.

Cássia: Ele tinha autoridade, né.

Chaparro: Esse era o poder do jornalista, o chamado quarto poder, né.

Cássia: Unhum.

Chaparro: O poder de noticiar. Então, isso desapareceu e há uma porção de gente que não percebe isso, mesmo nas redações. Aí você vai ler os jornais... Semana passada, eu fiz uma palestra em Porto Alegre, para uns assessores de comunicação das prefeituras. (entrevista interrompida pela esposa, que chega rapidamente). Mas então, o pessoal fica olhando as práticas. Não pode. Não dá para entender a partir das práticas.

Cássia: Tem alguma terminologia que o senhor adota?

Chaparro: Olha, eu, é, terminologia própria, há uma que eu trabalho para questionar, por exemplo, o rótulo do jornalismo investigativo, que é um rótulo mentiroso. Todo jornalismo requer técnicas investigativas. Você, no mínimo, tem que perguntar por quê. Se o jornalista não fizer isso...

Cássia: Vira descritivo.

Chaparro: Eu uso um termo que é jornalismo de desvendamento. É um termo que eu estou começando a trabalhar e tal: jornalismo de desvendamento. Por quê? Porque o mundo contemporâneo é um festival de acontecimentos. No horizonte visível, nessa superfície que a gente enxerga, há um festival de acontecimentos. Acontecimentos produzidos por sujeitos. Bem, então, são competentes porque contrataram jornalistas, contrataram profissionais de comunicação, mas não são esses quem decide as estratégias. Quem decide as estratégias das organizações está em outro plano. Então, a semana passada, eu ia dizer isso, fui fazer uma palestra, e um dos exercícios que eu fiz foi observar, descobrir o mundo pelos jornais. E comparei as primeiras páginas do Estadão e da Folha, no dia em que eu ia fazer a palestra. Havia, nas duas páginas, vinte e duas, vinte e três notícias. Todas, todas tinham atrás delas um sujeito social organizado que fazia as coisas para sair na imprensa. E fazia tão bem que era notícia na primeira página. Então você veja que o poder não está mais nas redações. Isso é uma transformação produzida pela revolução tecnológica e pelas suas decorrências culturais. Então, o que eu acho que o jornalismo hoje, especialmente o jornalismo impresso, tem que

fazer? Não tem que fechar os olhos para o que está acontecendo, porque o que está acontecendo muda o mundo, né. É preciso olhar o que está acontecendo. Mas é preciso desvendar o que está por trás disso, o que está abaixo disso.

Cássia: Entendi.

Chaparro: Aquilo que a gente não vê. E se nos deixarmos hipnotizar por esses acontecimentos, a gente deixa de ver o mundo não noticiado, onde se chora, onde se briga, onde se luta para sobreviver etc. então, Este é o jornalismo de desvendamento. É um termo que eu estou começando a usar. Já uso há algum tempo, porque acho que esse é o grande papel, cada vez mais, do jornalista. A notícia está por aí, não precisa nem passar pela redação. A redação vai atrás da notícia, depois que ela já está no mundo, né. As grandes notícias são assim. Os caras derrubaram as torres de Nova York, né, jogaram o avião, ninguém viu primeiro. Mas no segundo já estava lá toda a televisão do mundo inteiro viu as coisas no momento em que aconteceram. Então, eu, eu acho que a terminologia, ela... não pode ser classificatória. Esse é o grande problema das classificações. Elas são necessárias. A gente, para questionar as classificações, acaba criando outras classificações, né. Por exemplo, os gêneros, uma questão que eu estudo. Meu pós-doutorado foi sobre gêneros. O que são os gêneros? Para que servem? Para indicar a socialização do discurso. Se ele quer convencer alguém a alguma coisa, escreve um livro. Se você quer contar uma história com vários conflitos, várias personagens etc, escreve uma reportagem. Se você quer entrevistar uma pessoa, quer socializar o saber de uma pessoa, faz uma entrevista. Então, os gêneros são formas de eficácia, né. E, portanto, eles podem ser misturados, né. Eles não interferem no conteúdo. Eles são meramente formas. Se você tirar das páginas amarelas da Veja, que é uma entrevista, tirar as perguntas e misturar as respostas, você não mexe no conteúdo e deixa de fazer uma entrevista para fazer um artigo. Mas o artigo não seria eficaz para aquele tipo de ação, não é isso? Então se faz uma entrevista. Bem, eu adoro, por exemplo, misturar artigo

com entrevista. Gosto muito de fazer essa experiência. Você fazer a entrevista e, ao mesmo tempo, você enxertar a sua visão crítica do tema, do assunto enfim. E você enlaça o que você vai perguntar e o que o cara responde etc. Então, as classificações são meramente instrumentais para a gente, enfim, até para fazer pesquisa. Elas provavelmente tendem a revelar teoria contra teoria.

Cássia: Então, assim, o senhor é a favor de uma sistematização desde que ela não fique no nível da pura classificação?

Chaparro: Da classificação nem da instrumentalização, porque estão no plano das práticas.

Cássia: Desde que haja fundamento, uma justificativa.

Chaparro: É e tem que relacionar isso com outras... por exemplo, a análise é muito influenciada pela Ciência da Linguagem, que é a área mais me interessou, não é, e onde eu acho que há explicações suficientes para eu entender o Jornalismo, que é o que me interessa, o Jornalismo. Mas a Sociologia também dá ferramentas para se fazer análises muito interessantes. Então, a gente, quando faz um estudo não pode colocar esses estudos como sendo verdades. São maneiras de ver. São maneiras de ver. A Psicanálise pode nos oferecer ferramentas de análise teórica muito interessantes. E todas essas áreas. Agora, o Jornalismo não tem saber próprio. Está entendendo? Relações Públicas não tem saber próprio. São conquistas da teoria. Então, esse é um dos problemas da Comunicação. Essas coisas que se falam, se escrevem são muito instrumentais, muito da observação das práticas. Por exemplo, a cultura jornalística, se você pensar bem, os livros de Jornalismo é uma cultura de receitas: faça isso, comece seu trabalho pelo que é mais importante nesta área. Quando você começa a estudar, verifica que não, porque o que é divisível é aquilo que é mais importante. Se você souber o que é mais importante, tanto faz se está no começo, no meio ou no fim. É o eixo, vai ser o eixo da argumentação ou da razão. Então, a gente precisa de outros saberes, de trazer

outros saberes, inclusive para entender a comunicação integrada. Escrever sobre comunicação integrada olhando as práticas não produz conhecimento, olhando meramente as práticas.

Cássia: E quando o senhor vai falar de Comunicação Empresarial ou Organizacional, que termo o senhor geralmente utiliza?

Chaparro: Eu hesito, eu hesito.

Eu: O senhor não tem um termo específico?

Chaparro: Hoje eu exito. Eu prefiro, é... eu gosto, é... eu não gosto muito dos adjetivos. Jornalismo Científico, por exemplo, cria a sugestão de que nós fazemos Ciência. É um adjetivo do jornalismo: Jornalismo Científico, não é Jornalismo. Jornalismo para a Ciência, da Ciência, sei lá, informação da Ciência. Então, eu, sempre que posso, evito o adjetivo. mas nem sempre é assim, por quê? Porque você tem que se entender com os outros. E esses termos acabam carregando uma significação conceitual que ajuda a organizar o pensamento e entender o que a gente fala e para que os outros entendam o que a gente escreve. Mas isso que está, eu não me lembro mais, esse prefácio foi escrito há uns cinco anos, não é isso?

Cássia: Foi em 2007, o livro.

Chaparro: É, 2007, é?

Cássia: É.

Chaparro: Eu tenho muita dificuldade de olhar para trás e contar o tempo.

Cássia: É um livro fino assim.

Chaparro: É, eu sei. Eu tenho o livro aí. Então, veja, esses rótulos aparecem como guarda-chuvas relacionados com o mercado, com uma certa reserva do mercado. O cara tenta ser especialista, e tal. E ficam insuficientes por causa da dinâmica do mundo.

Cássia: Unhum.

Chaparro: Então, inventam-se outros termos, né. Até porque há competição entre as várias cadeiras, não é O que é muito interessante.

Cássia: É. Então não há um termo, assim, que o senhor prefere?

Chaparro: Eu acho que a comunicação integrada pode ser um termo interessante, na medida em que ela remete para um campo de estudo que é o campo da estratégia, das relações humanas comandadas por razões estratégicas, por saberes estratégicos. Acho que a experiência brasileira nesse aspecto é uma experiência muito rica. Interessante, porque no Brasil a comunicação está começando a fazer parte do cérebro estratégico das organizações. Mas o cara que entra no cérebro estratégico das organizações, deixa de entrar no da comunicação. O ministro Miguel Jorge, quando saiu da direção do Estadão, ele era diretor de comunicação, foi comandar a área de comunicação corporativa da Volkswagen. A primeira grande experiência dele foi na Rhodia em 1985, me parece. Ele pegou o plano de comunicação da Rhodia para projetar na sociedade a imagem da Rhodia pela figura do presidente da Rhodia. Foi uma pré-experiência, vamos dizer assim, de uso estratégico da comunicação. Mas o Miguel Jorge foi a primeira grande figura que de comunicação que entrou no cérebro estratégico de uma organização. E deixou de ser um homem da comunicação. Ele é um executivo, um cara capaz de pensar estrategicamente as coisas, inclusive pensar bem o uso da comunicação. Então, eu acho que comunicação integrada é, pela primeira vez, um rótulo que aponta para uma abstração, enquanto os outros eram todos instrumentais

Cássia: Unhum.

Chaparro: Erram uma observação das práticas, uma solução classificatória das práticas, né.

Eu: Eu observo, por exemplo, que a Intercom tem um grupo de pesquisa chamado Relações Públicas e Comunicação Organizacional. E, numa etapa da minha especialização, antes desta pesquisa, eu entrevistei os autores por questionário, né...

Chaparro: Esse é um termo que eu jamais uso: comunicação organizacional.

Cássia: Não? Por quê?

Chaparro: Porque eu acho que não diz nada. O que é comunicação organizacional? Comunicação das organizações? Não acho que seja uma coisa boa.

Cássia: E aí, é... uma das pessoas que responderam ao meu questionário foi o Paulo Nassar, diretor geral da ABERJE. E quando eu lhe perguntei a terminologia que ele prefere, ele disse comunicação organizacional, apesar de ser o diretor geral da ABERJE, né, Comunicação Empresarial.

Chaparro: É, mas o organizacional é também muito instrumental. É um termo... comunicação das organizações. Na verdade, normalmente, não gosto de rótulos. Não gosto. Eu tenho uma certa reação a rótulos, porque os rótulos, eles servem para... no caso da ABERJE, no caso do Paulo Nassar, é claramente uma delimitação de lugar. Isso se reflete, a visão do Paulo Nassar, que eu conheço bem, que é uma visão interessante, ele é um pesquisador de boa qualidade, está na ABERJE há muitos anos, e o termo que leva o nome da ABERJE é comunicação empresarial, né, que é um termo que ficou lá atrás. É muito pobre, um guarda-chuva pequeno. (Risos) Não dá mais conta das tempestades. Acho que é isso, tá. Ele fixa muito esse termo. Mas como é organização muito vinculada a atividades profissionais, eu acho que tem lá um certo sentido, né. É um termo que se vincula muito à integração multidisciplinar da comunicação dentro das organizações etc. Mas, sob o ponto de vista da ligação com um entendimento mais teórico dos processos, eu acho que o integrado ajuda mais a captar esse.... Eu acho que poderia ser, em vez de comunicação organizacional, comunicação nas organizações, sabe, comunicação. Eu não gosto do adjetivo. Em princípio, eu não gosto do adjetivo.

Cássia: Entendi. Em alguns momentos, os próprios autores mudam, né, o termo que eles adotam. Por exemplo, o Gaudêncio Torquato, no livro dele...

Chaparro: É, começa com Jornalismo Empresarial e depois foi para Comunicação Organizacional e Institucional.

Cássia: Isso.

Chaparro: Também não se fixou muito, né. Isso são coisas diferentes. Por que são diferentes?

Institucional é melhor que organizacional, na minha opinião. Por quê? Porque o institucional remete para uma noção de sujeito falante, sujeito. A instituição é um sujeito social. A organização não. Então, se você enveredar pela comunicação institucional, você vai precisar, para entender, para te ajudar, você vai precisar de cair na Ciência da Linguagem, na teoria do sujeito.

Cássia: Unhum.

Chaparro: Aí, muda a abordagem dessa questão. Porque o que caracteriza o mundo moderno, uma das coisas que mais marcam o mundo moderno é a sua institucionalização. Os sujeitos sociais deixaram de ser pessoas, passaram a ser instituições. Mesmo quando a pessoa consegue um espaço na mídia, ela se institucionaliza, porque vai assumir a ideia de um grupo, de uma corrente etc. Então, eles vão como sujeito institucional. E como sujeito institucional, a sua fala não tem as mesmas características que a do sujeito-pessoa. Tem complexidades com relações de força. O sujeito institucional é essencialmente um sujeito discursivo. É um sujeito que produz discursos, seja pelos fatos ou pelas falas que gera, né. Então, veja como a comunicação institucional motiva já uma abordagem - os profissionais se interessassem, se os pesquisadores se interessassem – indica uma abordagem já caminhando para a teoria. O organizacional, não. O organizacional é instrumental.

Cássia: E, para a gente terminar, o que é ser pesquisador em Comunicação Organizacional para o senhor?

Chaparro: Unhum. O que é ser pesquisador?

Cássia: Por que o senhor reconhece essa disputa de poder simbólico entre os pesquisadores, por exemplo, cada um criando um nome, um termo?

Chaparro: É, é essencial. Nós não sobrevivemos sem esse jogo Cada um tem o seu jeito. O meu jeito, por exemplo, é não aparecer muito. Eu não apareço. Prefiro não aparecer. Vou, aceito, adoro falar, mas, se você procurar, não encontra um anúncio dos meus livros no meu blog. Não tenho anúncio dos meus livros, não falo dos meus livros. Não falo do meu blog. Dificilmente eu falo do meu blog.

Cássia: Mas seu blog é muito legal.

Chaparro: Mas dificilmente eu falo. Então, eu acho que se eu sou importante, não preciso dizer. Os outros é que têm que dizer. Mas esse é o meu jeito. É uma estratégia, né, é uma estratégia. Cássia: Discrição, né.

Chaparro: Também é esperteza, né, um pouco de esperteza. Mas com isso, às vezes, eu me surpreendo. Quando vou, por exemplo, na PUC, como aconteceu em Belo Horizonte, fui lá fazer uma palestra há duas semanas. Eu estava fazendo uma palestra no SEBRAE e, na área de comunicação, vários se levantaram e disseram: professor, você me ajudou no meu mestrado! Enfim, me tratam como ídolo e isso me incomoda. Como pode? (conversa interrompida pela esposa do pesquisador) Então, isso faz parte da vida. A vida é conflito. É onde se dá as relações entre sujeitos, as relações sociais, que são relações de sujeitos. Se não fosse assim, o mundo não andava. E nós também não andávamos.

Cássia: Unhum.

Chaparro: Então, o que é ser pesquisador? Eu acho que pesquisador tem que ser um sujeito sempre ocupado em descobrir aquilo que não sabe, aquilo que não entende. E é pesquisar para tornar compreensível. Não é uma questão de metodologia, mas é uma questão de cada um, né. Eu me lembro quando comecei o curso de graduação e havia aquelas teorias de comunicação funcionalista – quem diz o quê com que efeito? – é um modelo controlador, né, um modelo que coloca sempre o receptor como um sujeito passivo, incompetente, burro. E eu questionava isso, até porque, como jornalista, sempre valorizei muito as fontes etc. E no Jornalismo

Empresarial eu sempre usava isso, abria espaço para que o leitor interferisse na pauta. Eu fazia isso no próprio Jornalismo Empresarial. Tenho experiências ótimas sob esse ponto de vista. Eu me pergunto: por que o receptor não pode ser emissor? Mesmo quando os caras dizem que tem o *feedback*, o *feedback* é para ver se deu certo. Não tem nada a ver com participação do receptor no processo. Então fiz um jornal de bairro, que era um projeto de um jornal feito a partir do receptor. O jornal foi um grande sucesso jornalístico e um péssimo negócio, né. Mas foi um grande sucesso, na época, jornalístico. Foi ótimo. Tinha 80, 70% do conteúdo do jornal feito a partir do leitor.

Cássia: Nossa, que legal.

Chaparro: É. E isso terminava com nosso trabalho jornalístico? Não, ao contrário. O leitor participava, mas quem ia encontrar, fazer o trabalho jornalístico éramos nós. Então, havia cupons, dois tipos de cupons. Cada um colocava a sua notícia com a garantia de que a notícia seria publicada. E no outro cupom, cada um fazia suas reclamações, suas perguntas, sobre as questões que interessavam no bairro. Então, a pauta era feita com os cupons sobre a mesa. Ninguém levava ideia nenhuma para a pauta. De repente, uma notinha sem importância virava um editorial. E, quando virava editorial, a gente ia procurar a pessoa para ela escrever, se ela tivesse condições de escrever. E, se tirasse uma reportagem, o primeiro a ser entrevistado seria sempre o cara do cupom, dentro daquela história, né. E o resultado jornalístico foi absolutamente bom. O pesquisador, eu acho que tem que ser alguém que sempre tem uma pergunta para a qual não tem resposta. E as perguntas não podem sair da loucura. Elas têm que sair da observação da realidade. A complexidade não está na mente. A complexidade está no mundo. Eu, por exemplo, jamais faço reflexões sobre o Jornalismo sem olhar o Jornalismo. Eu não vou ler um livro para produzir um texto. Eu vou ler jornais, vou ler revistas, vou ver por que está acontecendo. Então, a complexidade não está nos livros. A complexidade está no mundo. A gente tem que olhar o mundo e as perguntas têm que ser o fruto dessa observação

das complexidades do mundo. E depois ir atrás das respostas, tá. E socializar o conhecimento, encontrar formas de socializar.

Cássia: Essa complexidade de nomes, de termos, o senhor acha que gera algum reflexo no trabalho de professores ou profissionais?

Chaparro: Não sei. Hoje é muito diferente. É difícil você encontrar um currículo que esteja assim tão relacionado com as práticas, né. Os currículos melhoraram muito, né. Mas, de qualquer forma, você tem muitos professores que estão dentro do mercado de trabalho e que têm relação, né. Eu prefiro não opinar sobre isso. Eu acho que é muito difícil, é muito complicado a gente ir por palpite. Eu teria que fazer uma pesquisa, né.

Cássia: Pode ter e pode não ter, é.

Chaparro: É. Ir por palpite não é um bom comportamento científico. Você tem que observar. Se existe dúvida, vá pesquisar, né.

Cássia: Está bom, então, tem mais alguma coisa que o senhor quer mencionar?

Chaparro: Não, você é quem sabe aí.

Cássia: Por mim, está ótimo. Jóia. Obrigada.

Chaparro: Por nada. Se precisar, escreva.

APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO FÁBIO FRANÇA

Local: Shopping Santa Cruz, em São Paulo

Data: 09/06/2010, 14:00h

Cássia: Como o senhor define a Comunicação, a identidade do campo da Comunicação, um campo com interpretações diversas, diferentes?

França: O processo da identidade organizacional eu vejo como importante, na medida em que a empresa tem que dizer quem ela é, o que ela faz, logo, a que ela veio. Tudo aquilo que inclui o que a empresa é, sua identidade, sua marca, todos aqueles fatores denotativos do que é a empresa, da sua estrutura, da sua sobrevivência, dos seus produtos, tudo aquilo que marca a empresa como única, como diferente das demais. Então, para mim, a identidade é aquilo que a empresa é, o que diz que a empresa é essa e não é outra. Há muitos conceitos que descrevem a identidade, mas não dão as notas, que são realmente denotativas. O que constitui a identidade de uma empresa? É o que ela é, para que ela existe, é o seu produto, o seu serviço, a sua marca, a sua missão, seus valores, sua ética. Todos esses elementos que caracterizam de fato a empresa e a diferenciam das demais empresas, para mim, são os atributos da identidade, né, identidade organizacional. Se você conseguir definir para uma empresa a sua missão, a sua visão, que pensa o seu futuro de uma maneira, sabe aonde vai, aonde quer chegar, aí eu consigo dizer o que ela é, de fato. Não adianta ficar comparando com outras empresas. A minha empresa: qual é o negócio dela? Fundamentalmente é isso. Por que eu existo? Isso está baseado, hoje, na declaração de missão, visão, de uma maneira mais genérica, né.

Cássia: Unhum.

França: Mas acho que essas são realmente as características que nos fazem entender a empresa. Isso é importante porque, quando você vai trabalhar com a comunicação para o

empregado, o empregado tem que entender que ele não tem um emprego. Ele tem uma causa. Ele está trabalhando para uma empresa, para o sucesso de um negócio. Então, ele tem que ser um empreendedor. Ele tem que ser totalmente envolvido, ele tem que conhecer profundamente o que é a empresa, os seus valores, seus objetivos, saber aonde ela quer chegar. A comunicação tem que estar totalmente ligada ao negócio da empresa, e não separada do negócio. Então, quando o empregado não entender a empresa, para que ela existe e aonde ela quer chegar, e que ele é uma parte – ele também é a empresa, ele também funciona como a empresa, ele luta pelo sucesso da empresa como ele luta para o sucesso dele, na medida em que ele contribui para o seu trabalho mas com uma consciência muito maior. Ele não pode só ir lá, fazer o trabalho dele e querer ir embora para casa. Ele está trabalhando para que haja uma sinergia da empresa com o trabalhador, para que o trabalhador entenda todo o processo da empresa e identifique-se com ela nesse sentido, de trabalhar com a mesma força, com o mesmo empreendedorismo. Sempre procurando melhorar o que é fraco, corrigir sempre e sempre oferecer para a empresa o melhor tipo de trabalho, que é a sua dedicação. Então é aí que eu vejo a comunicação organizacional. A comunicação organizacional, para mim, só funciona à medida que o colaborador tem consciência dos valores da empresa, que ele absorve isso, que pratique isso, viva isso e que isso diariamente esteja manifestado no seu trabalho. A comunicação não é algo isolado. Ele não está trabalhando como alguém comprometido, mas ele está trabalhando como alguém que tem um emprego. Ele tem que trabalhar como um empreendedor. Ele ajuda a empresa a sobreviver, a realizar sua missão, sua visão, entendeu? Então, eu vejo a identidade, como muitos, dentro desse processo denotativo de envolvimento, não de vestir camisa, mas de assumir uma causa. Eu sou contra esse negócio de vestir camisa. Eu acho que é o contrário. Se a empresa me contratou, ela espera que eu corresponda às expectativas dela. Por isso, eu tenho que conhecer as expectativas da empresa, seus objetivos, sua ética, seus valores etc. Na medida em que há esse

embasamento, então tem realmente uma interação de identidade, uma interação de valores e uma ação de caminhar num mesmo sentido para conseguir os grandes objetivos que a empresa quer. Então, a comunicação tem que estar intimamente ligada ao processo do negócio da empresa. Se não for assim, todo o resto é conversa fiada.

Cássia: E, por exemplo, hoje, quando a gente fala em identidades fragmentadas, identidades plurais, como o Stuart Hall fala, os indivíduos têm identidades sedimentadas. Como a empresa lida com isso? A identidade organizacional também se fragmenta, ela também é plural?

França: A empresa trabalha com diferentes setores. Por exemplo, uma multinacional. Na terra dela, ela é uma só. Nas subsidiárias, ela tem uma outra forma de apresentação, porque há um processo de aculturação. E, além disso, a empresa tem muitos segmentos. Cada segmento representa a visão da empresa. Agora, na realidade, se a empresa tem grandes diretrizes, se ela tem políticas que todos seguem, todos na empresa vão mostrar para mim os mesmos objetivos. Mas as linguagens da empresa são diferentes. A linguagem da empresa para o fornecedor é uma, para o governo é outra, para o empregado é outra, para a comunidade é outra. As manifestações da empresa são diversas, porque ela trabalha com muitos segmentos. Agora, ela como empresa, ela tem que ser idêntica em todo e qualquer segmento. Essas múltiplas identidades são formas, acredita-se, de apresentação. Mas o cerne da empresa, a identidade da empresa, não pode ser mudada. Ela tem que ser conhecida em qualquer segmento. Ela tem que saber que ela é a empresa tal por isso, por isso, por isso e por isso. Ela não pode se transformar em várias pequenas empresas, senão ela perde a identidade maior. Então, veja, a comunicação trabalha com múltiplas formas, múltiplas linguagens, independentemente da classificação. Se é institucional, corporativa... não interessa para mim. Interessa que com cada público que eu me comunique, eu tenha uma linguagem adequada. Conheço o público, sei as necessidades dele, tenho objetivos a atingir com esse público. E o

público conhece as expectativas em relação a ele. Então, eu tenho uma política de igual em qualquer segmento da empresa. Para o fornecedor eu tenho a mesma política. Todos têm que seguir aquilo. Para o empregado, eu tenho a mesma política: não discriminar, pagar bem, dar oportunidade de carreira, respeitar o empregado, está entendendo? O governo, eu tenho que manter um contato sempre honesto, ético, profissional. Nada de corrupção. A minha empresa é assim. Não aceito corrupção, não negocio corrupção, não dou bens. Eu trabalhei em Brasília e eu via pessoas falando: “Eu quero um carro para aprovar seu projeto.” “Eu quero uma geladeira, minha mulher precisa de uma geladeira. Então você me dá uma geladeira.” A esse ponto chega, né. Quanto à identidade, se a empresa não transmitir nas filiais, nas unidades, ela perde aquela característica de força, ela perde a identidade. E aí ela começa a trabalhar conotações, que parece mas não é. E nós não podemos confundir esse processo da identidade com o processo da aculturação. A empresa tem que assumir os valores, integrar os valores da comunidade onde ela está, do país onde ela está.

Cássia: Mas isso que ela é pode se modificar de acordo com as modificações do mercado?

França: As formas de adaptação ao mercado sim. À medida que a tecnologia muda, ela tem que se adaptar à nova situação. Se num determinado momento ela percebe que essa forma que ela sustentou até hoje não condiz mais, aí ela tem de se reestruturar. Fazer uma reestruturação completa. Isso é muito comum. A empresa se reestrutura, eventualmente, ela refaz toda sua missão, todos os seus conceitos, todos os seus valores. Aí ela vira uma outra empresa.

Cássia: Então isso é possível, né?

França: É possível. Um caso recente, agora. A Pfizer perdeu, aqui no Brasil, a patente do Viagra. Agora, vão fazer o Viagra genérico, que vai custar vinte e poucos reais. O que a Pfizer fez? A Pfizer reduziu 50% do Viagra. Vai ficar abaixo do preço do genérico brasileiro. Uma empresa, uma grande organização, dificilmente perde a sua identidade. Ela se adapta às novas transformações e essa adaptação, às vezes, exige que ela reveja valores, mude o seu

direcionamento. O caso do empregado. O empregado, hoje, está ciente do que a empresa faz, ele conhece produto de outras empresas. Então ela compara. Então, a empresa, hoje, está trabalhando com pessoas de alto conhecimento. São empregados que se completam. Então, a comunicação também entra nesses setores.

Cássia: E na questão das terminologias, por exemplo, quando a gente vai ver tem comunicação organizacional, institucional, estratégica, cultural. De onde o senhor acha que veio essa diversidade de nomes?

França: Veio, eu acho que um pouco, da mania brasileira de inventar coisas. Sem fundamento. Você pergunta para um pesquisador: você pesquisou, alguma vez, o que é comunicação institucional?" "Não." "O que é a comunicação corporativa?" "Não". Ninguém pesquisou. Então, o material que nós temos é todo estrangeiro, material bom. O brasileiro quer ser inovador: "vou falar de comunicação corporativa." O que é comunicação corporativa? O que é comunicação institucional? Comunicação, para mim, é uma só. É uma. Ela tem manifestações, o direcionamento dela é que é diferente, porque direciona a comunicação de acordo com a responsabilidade de cada público. A comunicação é pública, como eu digo naquele artigo, porque a empresa tem prioritariamente a comunicação com seus empregados, depois ela tem toda a comunicação fora do domínio dela. Comunicação do que ela diz, do que ela fala, dos conceitos que ela tem, da sua ética. Então, ela tem de dar satisfação pública. Então, o que se tem, hoje, como comunicação empresarial, eu tenho como comunicação pública, porque à medida que ela comunica com o empregado também, ela está tornando público o que ela faz. Então, essas denominações da comunicação são conotações, segmentações que, de fato, não levam a nenhuma melhoria da comunicação. Apenas são conceitos avulsos, jogados. Cada um escreve alguma coisa sobre isso... o que a comunicação corporativa melhorou na comunicação empresarial? O que melhorou a comunicação famosa integrada? Acho que não existe. A empresa fala muitas línguas, não fala uma só. São

conceitos de cunho geográfico e virou modismo, falta fundamentação e cada um defende seu ponto de vista. Agora se fala de comunicação na organização, da organização, dentro da organização. Isso é papo furado Ou a empresa se comunica ou não se comunica. Tem um objetivo da comunicação? Qual é? Tem uma mensagem? Qual é? A empresa tem uma maneira de traduzir isso de forma que as pessoas, primeiro os colaboradores, depois a sociedade, entendam? Eu estou fazendo uma pesquisa aí, vendo com as empresas se elas seguem algum autor. Ninguém segue autor nenhum, nenhuma escola. Ninguém segue ninguém. Cada um faz o seu trabalho e trabalha com esses conceitos. A comunicação estratégica: existe comunicação estratégica?

Cássia: Toda comunicação tem que ter uma estratégia.

França: Tem que ter uma estratégia, mas a estratégia é da comunicação ou é da empresa? A estratégia é da empresa. Não existe uma comunicação. estratégica que vai mudar a empresa. A empresa é quem diz: a minha estratégia é esta, eu quero conquistar clientes com tais objetivos, observando sempre meus valores. Minha estratégia é esta. Quero que meus fornecedores saibam isso, isso e isso. Meus empregados, isso, isso e isso. Quero que o governo, em sua relação comigo, saiba o que a empresa é. Eu vejo que a estratégia é da empresa. Eu quero transmitir a identidade da empresa para os públicos, meus valores. Agora, não importa se é corporativo ou não. Você pode fazer uma definição bonita, né: corporativo etc. Mas, que diferença tem da comunicação institucional? O que é importante é a credibilidade, o público poder confiar na empresa. Hoje, o público é muito consciente. Hoje, temos as redes sociais, os públicos contestam a empresa.

Cássia: O senhor acha que uma sistematização desses conceitos traria vantagens ou não faz sentido sistematizar esses nomes?

França: Eu acho que pode haver uma tentativa no sentido de tornar isso, é... existe uma diferença lógica entre esses conceitos? Eu posso definir que comunicação corporativa é isso e

não é isso, não é comunicação mercadológica. Eu posso definir que tudo que é mercadológico está ligado à comunicação corporativa, porque é tudo que a corporação divulga e quer que os outros saibam. Agora, comunicação institucional. O que é comunicação institucional? É falar da empresa para os públicos, como ela nasceu, como ela veio, o que ela faz, para que ela existe, para que não existe etc etc. Então, seria uma comunicação que não teria objetivos mercadológicos? Isso não existe. Toda manifestação da empresa é uma manifestação de suas ideias, de seu produto. Pode-se tentar fazer (a sistematização) mas eu não vejo por quê. Acho que você poderia fazer, por exemplo, o que é a comunicação organizacional hoje, que elementos ela envolve. O que a empresa quer dizer para seus diferentes públicos e que forma de comunicação é esta. É uma comunicação corporativa, de corpo? Você pode adotar uma terminologia. É institucional? Pode adotar. Mas institucional é um termo tão amplo, é difícil. Corporativo também é muito amplo, mas ele tem a noção de corpo, né. E, nesse sentido, há mais elementos para se trabalhar com a união de conceitos é. Também se confunde, por exemplo, a comunicação mercadológica e o *marketing* de relacionamento. Confunde-se RP com *marketing* de relacionamento. Tem muita gente que acha que *marketing* de relacionamento é bobagem. *Marketing*, hoje, é a participação da empresa no negócio, é o público participando do negócio da empresa. Agora, quando se trabalha a comunicação, vê-se muito esforço falso: a comunicação melhora a empresa, as vendas, o empregado. A comunicação promove a comunicação integrada, para todo mundo ser feliz na empresa. Tudo isso que nada! Preocupação com a imagem da empresa. Imagem é outro conceito falso. Ou eu tenho um conceito ou eu não tenho. O produto da empresa é bom? É bom, é saboroso, o preço é compatível. Então, a empresa tem que ter um conceito, para que eu saiba por que ela é boa.

Cássia: Dentre esses termos todos, qual o senhor adota, qual o senhor prefere?

França: Atualmente, eu uso só comunicação. Eu adoto comunicação, hoje, quando se trata das políticas da empresa. Qual é minha empresa em relação ao empregado? Não pode haver

discriminação, tem que haver oportunidade de o empregado crescer na empresa, tem que dar benefícios e oportunidades. Isso faz parte do meu negócio. E se o empregado sabe que o produto é bom, ele vai dizer: olha, o produto é bom. Eu estou lá dentro, eu sei, a matéria prima é assim...

Cássia: Então, o senhor prefere comunicação?

França: Eu prefiro comunicação. Comunicação organizacional

Cássia? Comunicação organizacional.

França: Agora, você pode usar o termo corporativo, que é um termo interessante, na medida em que ele dá a entender, de uma maneira mais fácil, a empresa como uma corporação. Então, você pode falar comunicação organizacional ou corporativa. Tudo que a empresa diz é corporativo, sai do corpo dela. Tudo que eu falo é corporativo. É meu corpo que está falando. Tudo na empresa é um corpo. É corporativo. Então você pode usar o corporativo. Em termos de compreensão, talvez usar o termo corporativo seja favorável. O termo organizacional também é de uma grande extensão. Tudo é organização. Na prática, ninguém chama a empresa de comunicação. É companhia, empresa. Então, há um hiato aí entre a linguagem oficial, da academia, e a linguagem do povo. As pessoas, quando falam da empresa, falam o nome da empresa, o que é ótimo, porque indica que elas já internalizaram, há uma aproximação com o consumidor.

Cássia: A Intercom tem um grupo de pesquisa que se chama Relações Públicas e Comunicação Organizacional. Quando eu mandei esse questionário, há mais tempo, para o Paulo Nassar, diretor geral da ABERJE, perguntando que termo ele preferia, ele me disse comunicação organizacional, sendo que a ABERJE é a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

França: Certo.

Cássia: O próprio Torquato, chega um momento, no livro dele de 2004, Tratado de Comunicação Organizacional e Política, que ele diz assim: “abandonei a expressão comunicação empresarial para adotar a expressão comunicação organizacional”, por ser este termo mais amplo.

França: Isso é a tese da Margarida.

Cássia: Eu percebo um uso aleatório desses termos.

França: Uso aleatório. Que diferença faz ser comunicação empresarial ou organizacional? Faz diferença? É empresa. Muitos falam a empresa. É o mesmo que falar o empregado. É colaborador. Eu estou terminando um livro. Os espanhóis não usam colaborador nem funcionário. Eles usam empregados para tudo. O Brasil gosta do eufemismo. A comunicação, eu acho que tem que acabar com essa mania de inventar terminologias. Por que a empresa não é maior? Não é a mesma coisa, organização e empresa? Você pode fazer, o que é uma instituição e o que é uma organização. Tudo bem, há uma diferença aí semântica, né. Mas, os órgãos públicos: qual é a comunicação nos órgãos públicos? É institucional? É corporativa? Não é pública, não é governamental. Veja como está sempre caindo nos degrauzinhos da falta de academia, falta de pesquisa. Ora, os termos são usados com grande semelhança por todos. Nos Estados Unidos, usa-se *corporation*. Mas nós temos muitas palavras para dizer praticamente a mesma coisa. Essa polissemia dificulta em alguns processos. Nós temos empresarial, organizacional, institucional, *endomarketing*, comunicação mercadológica... vai complicando. Por exemplo, você vai fazer a comunicação no terceiro setor. O que é a comunicação no terceiro setor? Ela é “ongral”? É não-governamental? Você vai criando conceitos e não há fundamento em cima disso. Não há fundamento para dizer que isso é isso. Qualquer identidade é feita pela distinção: isso aqui é isso e não é isso. É na distinção que se vê a identidade do outro. Há muita imprecisão na terminologia. Muita vontade de usar conceitos novos, de registrar conceitos novos, de cada um achar que descobriu a América,

quando, na realidade, não se fixou ainda entre nós um conceito de comunicação, na minha opinião. Eu uso tanto empresarial quanto organizacional como sinônimos e o corporativo também eu uso. *Endomarketing* eu não uso, porque não gosto, não é área de comunicação. Comunicação mercadológica também é um eufemismo. Qualquer comunicação é mercadológica. A comunicação, diferente da publicidade, é um processo a longo prazo. Preciso saber, primeiro, para quem estou fazendo a comunicação, o quanto o público conhece o meu produto ou a minha empresa. As terminologias... isso é muito complexo. O Torquato foi o pioneiro na comunicação empresarial, escreveu os primeiros livros. Depois, passou a adotar comunicação organizacional. A maioria dos pesquisadores atuais adota organizacional. A comunicação, na minha opinião, ainda é um processo muito isolado do negócio da empresa. Ela é feita em um departamento que não está integrado à empresa. A comunicação, no Brasil, em grande parte das empresas, ainda não chegou a fazer parte do negócio.

Cássia: E o senhor acha que por trás desses nomes todos há uma disputa simbólica de poder?

França: Há. Isso existe para tudo. Um exemplo é a relação colonizador e mestiço. Nenhuma organização usa esse termo, mestiço. É um termo negativo, pejorativo, discriminatório. A empresa não contrata mestiços. Ela contrata talentos, contrata gente com competência. Ela tem a universidade corporativa para treinar mão-de-obra qualificada. Fica como antigamente: o negro que era bom, que era legal, que era artista, virava branco. O chamado branqueamento da raça. Ele era tratado não mais como negro.

Cássia: Negro de alma branca, né.

França: É, negro de alma branca. Machado de Assis, Alejadinho, né, chegaram aos píncaros, foram branqueados. Então, eu fico achando, eu acho que é pejorativo dizer que o comunicador é um mestiço. É sinal que não tem capacidade, não tem talento. E isso é feito sem fundamentação nenhuma. O Obama, por exemplo, é um mestiço. Nenhum lugar do mundo falou que ele é mestiço, porque é algo negativo. Quer mais mestiço que o Obama?

Muçulmano, africano. Eles confundem. Não tem fundamentação. Não tem Gilberto Freire nem Euclides da Cunha enfim. Não tem ninguém. Eu crio essa terminologia e digo que agora o comunicador é mestiço. Eu acho que isso é reconhecer que o comunicador é um incompetente. Ele quer ser branco ao lado do advogado, ao lado do marketeiro, ao lado de outras profissões supostamente mais nobres. Então, eu não vejo por que criar terminologias que não são adequadas, que camuflam a realidade. Qual é a ideia do Paulo? Que o comunicador tem que transitar por diferentes áreas, da sociologia, da tecnologia. Eu acho que a primeira coisa que o comunicador deveria fazer é Administração ou Direito ou Psicologia. O que eu mais usei na comunicação, em toda a minha vida, foi Filosofia e Psicologia. Conceitos como gestão do conhecimento ou qualidade total não são conhecidos pelos comunicadores.

Cássia: O que é, para o senhor, ser pesquisador em Comunicação?

França: Eu acho que o pesquisador em Comunicação precisaria, em primeiro lugar, ter conceitos pilares do processo da teoria comunicação, e todas suas implicações sociológicas, antropológicas, psicológicas, para bem entender a pessoa. Ao lado disso, ele precisaria entender muito bem todo o processo, toda a estrutura administrativa: governança corporativa, gestão do conhecimento etc. Senão, ele fica sempre tentando entrar no negócio, ele nunca vai engravidar a empresa com a sua comunicação, fica sempre fora, não atinge o objetivo. Ele precisa ter todo esse conhecimento. Agora, é preciso ouvir principalmente as partes interessadas, os empregados. Para saber se a comunicação é boa ou não você tem que ouvir os empregados. O pesquisador tem que pesquisar o processo da comunicação, entender os relacionamentos, como as pessoas se relacionam. A partir daí, é preciso pesquisar como elas interagem, como transmitem as informações entre elas. E, principalmente, como são os relacionamentos dentro da empresa, como a alta cúpula se relaciona, como os funcionários se relacionam, como é o relacionamento da empresa com eles. É preciso saber se o que a empresa está comunicando está sendo útil.

Cássia: Esse uso aleatório dos termos pode influenciar o trabalho tanto de professores de comunicação como de profissionais que estão no mercado?

França: Influencia. Influencia e eu acho que influencia negativamente, porque cada um quer criar algo novo. Por exemplo, se alguém vai fazer um grande progresso de comunicação corporativa para minha empresa, primeiro tem de definir o que se entende por corporação. Depois, quais são os processos que serão usados. Vai-se fazer um planejamento muito bem estruturado e, a partir daí, será feita a gestão estratégica. Isso é outra coisa que os comunicadores têm que conhecer: gestão estratégica, gerenciamento. O problema é o seguinte: a empresa trabalha com conceitos muito precisos de administração, gestão, planejamento etc. E os comunicadores trabalham com conceitos genéricos, que não penetram nesse mundo empresarial.

Cássia: Teoria e prática estão dissociadas.

França: Sim. Antigamente era muito fácil publicar uma notícia empresarial. Você tinha os jornais a sua disposição. Você dava, o cara ia lá e publicava. Hoje, você não tem nada para publicar nada da empresa. Ou eu pago ou eu tenho uma notícia realmente importante para a sociedade. É outro tipo de relacionamento com assessoria de imprensa. A gente trabalha muito com suposições e pouca penetração dentro da área empresarial. Então, eu vejo assim, se você tiver um bom relacionamento com seus públicos, uma comunicação dirigida para cada um desses públicos, eles vão ser bem sucedidos. Vai haver maior número de satisfação, eles vão abraçar a causa da empresa. Não quero atrapalhar sua pesquisa, é só uma outra maneira de olhar o cenário, mais crítica. Não quer dizer que os conceitos não tenham valor. Têm. Mas é um valor relativo.

Cássia: Não, eu também não sei se têm valor. É isso que eu quero saber.

França: É um valor relativo. Para você falar alguma coisa, você tem que usar um termo. Então, qual é o melhor termo para se usar na comunicação hoje? Suponhamos que você vá

escrever um livro sobre comunicação, qual é a melhor terminologia? É para executivos? Aí você usa linguagem administrativa. Se você falar essa linguagem, eles vão te ouvir. Estamos precisando ter uma leitura mais crítica, ouvir mais os empregados, observar o tipo de comunicação que as empresas estão fazendo. Pode ter TV, twitter etc e não ter comunicação, porque o instrumento não faz a coisa. Acho que a pesquisa em comunicação hoje deveria se centrar mais nos processos existentes nas empresas, verificar qual a eficácia desses processos, depois, verificar que a opinião pública tem das empresas, se isso é muito genérico ou se há um conceito estabelecido. O funcionário conhece a empresa? Sabe aonde ela vai? Aonde quer chegar? Hoje se fala em comunicação da organização. Ela vai para onde, para dentro ou para fora? Comunicação na organização. Essa, eu imagino que seja só dentro. Comunicação para a organização. Dá para entender? Agora, eu acho que falta mesmo, na nossa área, é a pesquisa, nós não temos pesquisa. Usa-se tudo aleatoriamente. O que eu estou te falando é que eu fiz algumas pesquisas, mas muito mais de análise, de estudo acadêmico, de observação. Eu sou um sabe-tudo? Eu não sou um sabe-tudo, mas você ouve as mesmas coisas eternamente. Eu não vou mais a congressos. Eu já sei. Vai no grupo de Relações Públicas e *Marketing*, vai no grupo de Publicidade e Propaganda, não dá mais. Eu colaborei, sempre colaborei com estudantes, sempre respondo a tudo deles. Mas, não adianta, você não vê um progresso. Uma vez eu questionei o Marques de Melo na USP. Eu disse: Marques de Melo, uma observação. A Intercom existe há 20 e tantos anos. Eu não entendo por que, até hoje, a Intercom não tem uma linha definida de diretrizes, de princípios, de políticas de comunicação. Tem muitas comunicações, mas na área da comunicação, que é o foco da Intercom, eu não conheço nada. Cada congresso que acontece, escrevem *papers*, mandam. Eu questionei por que existe a Intercom. Ele disse: é verdade, você tem razão. Desculpe, eu falo muito. Mas eu acho que você tem que se basear nesses conceitos existentes. Faça sua pesquisa dentro dessa conceituação, mas o mundo é muito maior e faça isso com uma análise bastante

crítica. É verdade? Isso se aplica? Tem fundamentação? Então, tente definir o que é uma comunicação corporativa. é isso, isso e isso. Como se aplica? Dessa e dessa maneira. Mas, se você evitar muita terminologia, você sai ganhando, porque você vai usar todos esses termos e não vai achar grandes diferenças entre eles, porque eles são sinônimos.

Cássia: Isso eu observei.

França: São sinônimos. O conceito, por exemplo, que nós temos de comunicação integrada é absolutamente falso, na minha opinião; porque não adianta ajuntar jornalismo, RP, publicidade, comunicação mercadológica e por tudo junto num mesmo saco. Isso não é integração. Você só pode integrar alguma coisa no dia em que você tiver a mesma política, seguida por todos os comunicadores na manifestação com os diferentes públicos. Por exemplo: minha empresa quer ser conhecida assim, assim, assim e assim. É isso que nós temos que divulgar. É isso que eu vou cobrar dos meus empregados: você entendeu o que é a minha empresa? Você está praticando o que eu quero? O público, a mesma coisa: você entendeu o que é a minha empresa, o que ela representa, qual é o meu papel na sociedade? Tem um papel social, de responsabilidade, de sustentabilidade. Hoje, o público quer uma empresa socialmente responsável, ética.

Cássia: A minha ideia é exatamente essa. Como eu observei uma convergência de significados entre nomes diferentes, a minha ideia é ver se faz sentido ter tantos nomes ou se eles estão falando a mesma coisa.

França: Estão falando a mesma coisa. Isso, para mim, não há dúvida. Agora, como dizer tudo isso de uma maneira aceitável, que tenha sentido, que traduza, que seja compreensível? É aí que entra a língua portuguesa. Nós temos muitos conceitos. É muito polissêmico. Agora, a definição da filosofia diz o seguinte: quanto maior a extensão do termo, menos ele significa. Você tem que diminuir a extensão do termo, que é essas conotações todas, para chegar no mistério da coisa. O mistério da comunicação é o quê? É transmitir uma mensagem a outra

pessoa de tal maneira que ela aja em função do que eu disse para ela. Se a minha comunicação não levar a uma ação, ela é inútil. Aí vem todo o processo psicológico que eu te falei antes, da atitude, do comportamento, do hábito. Falta psicologia no nosso processo de comunicação. É muito simplista, ele não leva em conta o receptor. Ele continua falando. É o professor falando, falando e não comunica. O aluno sai sem entender nada. É isso?

Cássia: Está ótimo.

França: Qualquer coisa, mande e-mail. Você está bem embasada.

Cássia: Está bom. Muito obrigada, professor.

França: Quem você vai entrevistar?

Cássia: O senhor, a Margarida, o Torquato, o Chaparro, o Nassar, o Cahen. Estou olhando os mais citados. E, em relação ao campo da comunicação, uso Marques de Melo, Braga.

França: É o seguinte: a Margarida tem livros específicos, o Torquato tem, o Cahen tem aquele livro dos gurus. O primeiro livro da Margarida é muito bom. A revista da Abrapcorp também. Eu estou tentando já há algum tempo, escrever um livro sobre comunicação. Estou tentando ouvir 20 empresas, mas é difícil, porque eles não gostam. Para fazer a pesquisa do livro Públicos, gastei oito meses. Eu queria entrevistar 30 empresas, consegui entrevistar 20. Saiu, ano passado, um livro nosso sobre Relações Públicas. Bom, é isso.

Cássia: Muito obrigada, Professor. Muito obrigada mesmo.

APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ROGER CAHEN

Local: Restaurante no centro de São Paulo

Data: 10/06/2010, às 13:00h

Cássia: Como o senhor define a Comunicação na área empresarial? Qual a identidade da área?

Podemos falar em uma identidade?

Cahen: É a comunicação que visa lucro e, com isso, recompensar o capital investido. Empresa que não tem lucro é empresa morta, que não paga impostos, não contribui com a comunidade etc. Eu trato exclusivamente de comunicação empresarial.

Cássia: E essas outras terminologias, existe um fundamento para elas? Integrada, cultural, estratégica etc...

Cahen: Posso usar uma palavra grosseira em inglês? *Shit*. É, invenção boboca de gente que quer se sobressair. No fundo, no fundo, por que as empresas fazem comunicação, seja Relações Públicas internas ou externas, seja propaganda comercial ou publicidade, propaganda institucional? Veja, por exemplo, os anúncios da Vale, são puramente institucionais. Eles não estão vendendo ferro. Estão vendendo a imagem da empresa X.

Cássia: Essa diversidade de nomes entre os diferentes autores...

Cahen: Tudo invencionice, *marketing*. Você leu o meu livro? Eu alei o seguinte, eu escrevi o seguinte: perguntaram para um empresário americano, afinal de contas, o que é *marketing*? Tem o nome do jogo, droga! O jogo chama-se futebol, não é bola. É um jogo composto por um montão de detalhes, mas o jogo se chama futebol, acabou. *Marketing* é o nome do jogo. O conjunto, o todo, chama-se *marketing*. Agora, esse é o nome do jogo. O resto são partículas, átomos de uma mesma substância. Querer dividir é absoluta loucura.

Cássia: O senhor acha que haveria, então, entre esses autores, uma certa disputa de poder simbólico?

Cahen: Claro, claro. Eu não estou dizendo que eu sou o dono da verdade, mas, pelo amor de Deus, esses invencionismos, como *endomarketing* e, sei lá quantos nomes, isso é uma besteira muito grande. É *marketing* e está acabado. Não tem tradução em português. Precisa-se até de um glossário. Não tem, não tem que ficar inventando a roda. A roda já foi inventada há muito tempo. Não dá nem para aperfeiçoar a forma circular. Acabou. Tem um valor como quem quer inventar a roda quadrada, mas roda quadrada não é roda, é quadrado. Acabou. É quadrada, não é redonda, então não é roda. Não sei se eu estou sendo claro. Eu não gosto de nhenhém. Eu quero ir direto ao ponto. Você sabe que no meu livro tem um desenho só, né. Eu detesto os gráficos. Sabe por que eu escrevi esse livro? Estava um calor miserável no carnaval de 1989, e eu, cansado, eu resolvi escrever um livro que servisse de guia prático para todo mundo que quisesse essa profissão. E o livro vende até hoje. Não tem filosofias baratas. É um guia prático de... sei lá. Eu já encontrei estudantes de comunicação que me disseram: olha, graças ao seu livro, eu consegui fazer o plano de comunicação integrado da minha empresa e consegui manter meu emprego. Eu tinha cada professor que, falava, falava, falava, falava e não dizia nada. Eu te falei o que eu aprendi na faculdade de comunicação? Rigorosamente zero. Nada, nada. Nenhum desses caras que davam aula na Anhembi Morumbi tiveram calos nas mãos de carregar uma pasta de 12 ou 13 quilos, de amostras de reatores de lâmpadas, como eu fiz, durante cinco anos, como vendedor da Philipis. Carregava uma pasta... nenhum deles teve. Nenhum deles tentou vender seguro de vida, como eu vendi. Nenhum deles tentou vender imóveis como eu vendi. Poderia estar rico hoje, mas eu não estou. Sempre achei que se trabalhasse direitinho sempre teria bom emprego. A realidade econômica do mundo me traiu.

Cássia: Eu separei uma definição aqui, que eu acho interessante, do seu livro Comunicação Empresarial, que é assim: “criar onde ainda não existir ou for neutra -, manter – onde já existir – ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.” (CAHEN, 2005, p. 29)

Cahen: Mas isso tem exceções. Quem é que levantaria hoje a imagem... não vou dizer por que eu não vou me lembrar de uma empresa que faliu... se a Johnson & Johnson não tivesse feito uma tremenda campanha muito inteligente para salvar o tylenol depois daqueles casos de envenenamento, nem a marca tylenol nem a Johnson & Johnson existiriam. E eles investiram bilhões de dólares recolhendo tudo. Depois que você ficou sabendo que três ou quatro pessoas foram envenenadas por pílulas colocadas dentro da embalagem de tylenol, você compraria uma embalagem de tylenol, absolutamente fechada, selada e tudo, compraria?

Cássia: Não.

Cahen: Ninguém compraria. Então, tem pontos que não dá para recuperar. Não dá. Agora, pegue, por exemplo, uma empresa aérea passando por um terrível desastre aéreo. O que eles sofreram para recuperar a confiança do público... quem é que voaria naquele avião três dias depois? Mas, recuperaram a imagem. Por exemplo, você ouviu falar naquele médico especialista em reprodução humana, você o consultaria hoje? Se você se casasse e não pudesse ter filhos, você consultaria aquele médico?

Cássia: Não.

Cahen: Por quê?

Cássia: Pelo que eu vi sobre ele.

Cahen: Pois é. Quem perde imagem perde tudo. Tudo. Aquele famoso médico pediatra que abusou de crianças anestesiando-as está preso. Quem levaria seus filhos nesse médico?

Cássia: Brasileiro?

Cahen: Brasileiro, está preso. Abusava das crianças, anestesiando-as. Até que se descobriu o escândalo. E tem também escândalos falsos. O caso da Escola Base é emblemático. Foi condenado, além de ser julgado e era tudo mentira. Você confiaria sua filhinha, se você tivesse, ao casal Nardoni? Que tal? Está explicado? Imagem é tudo. Perdendo a imagem, se tenta recuperar. Agora, má fé?

Cássia: Eu percebo uma certa inconstância entre os autores, por exemplo, o Torquato, num certo momento da produção dele, ele deixa de dizer “comunicação empresarial”, para adotar “comunicação organizacional”.

Cahen: Eu não leio nada sobre Comunicação. Já parei de ler há muito tempo, desde que eu traduzi um livro do Lesly Philip. Eu traduzi. Conhece o livro, Fundamentos de Relações Públicas e da Comunicação? Eu traduzi. Tradução de livro é a pior profissão do mundo. Paga-se muito mal. E eu traduzi na época em que não havia computador.

Cássia: Mas, então, esses autores parecem estar sempre mudando os nomes que eles adotam.

Cahen: Para quê? O tema vai continuar sendo o tema para sempre. Acabou. Não adianta inventar outras palavras. Por exemplo, não adianta chamar de “meta”, como em Portugal. É “gol” e acabou. Ficar mudando o nome para vender livro? Para aparecer na mídia? Não dá. Como eu me recusei a fazer isso, eu fui posto de lado. Disseram na Associação Brasileira de Relações Públicas que o meu livro não tinha embasamento técnico. Ou seja, como não tinha teoria, só tinha a prática, não valia nada. Eram aqueles da década de 70, década de 90, década de 80. Eu não vou citar nomes, mas eram umas múmias. Nunca pegaram num batente de fato. Nunca acordaram às quatro da manhã para ir a um evento que começava às sete da manhã, ou viraram a noite montando stand, que nem eu fiz. Tudo que eu disser que eu fiz, tenho como provar. Tenho um portfólio de tudo que eu fiz. Às vezes eu me pergunto se vale a pena guardar um portfólio de 30, 40 anos atrás. Eu tenho 62 anos, devia estar morto já.

Cássia: Como você avalia essa nossa área hoje?

Cahen: Não tenho a menor ideia. Estou por fora. Estou aposentado, vivendo de fazer traduções e de um salário que eu recebo de uma certa instituição, para a qual eu presto alguns serviços que não têm comunicação. E a minha aposentadoria. Fazendo traduções. Uma coisa que eu recomendo a qualquer estudante: aprenda inglês. Quem tem inglês está feito. Se você não aprende inglês, você está perdido. Perdido na internet, perdido na vida profissional, perdido. Nas grandes multinacionais, se não se falar inglês, adeus.

Cássia: Por que, então, você se afastou dessa área?

Cahen: Porque eu fui afastado, meu Deus do céu, porque não consegui mais emprego. Eu fui ficando velho e ninguém mais quis me dar emprego. Eu, com 50 anos, fui trocado por uma estagiária de 18, 20, e um rapaz de 30, 32, para ganharem um terço do salário que eu ganhava. Um horror. Eu não me afastei, não, eu fui afastado.

Cássia: Ah, sim.

Cahen: Quem você vai entrevistar?

Cássia: Já conversei com o Chaparro e com o Fábio França, que, inclusive, disse que conhece você.

Cahen: Ele é uma boa pessoa, sim.

Cássia: E a Margarida, amanhã.

Cahen: Não conheço. Só de nome. Se ela estivesse viva, você teria que entrevistar a Vera Giangrande, mas ela morreu. Se eu a encontrasse, eu diria a ela, que ela não tinha o direito de morrer assim, tão rápido. Ela escreveu o prefácio do meu livro.

Cássia: Sim. Bom, Cahen, por mim está ótimo.

Cahen: Acabou?

Cássia: Mais alguma coisa que você queira falar?

Cahen: Não, está ótimo. Muito obrigado.

Cássia: Muito obrigada.

APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO GAUDÊNCIO TORQUATO

Local: Escritório do autor, em São Paulo.

Data: 11/06/2010, às 18:00h

Torquato: Vamos lá. Eu queria começar, não sei se você já tem uma primeira pergunta, mas eu queria começar dizendo exatamente como é que eu, é... designei as coisas a partir da década de 70. Então, por que usei a terminologia que usei naquela época e por que mudei, e tal. Isso tudo tem um entendimento. Os primeiros trabalhos na área de Comunicação Organizacional, em termos sistemáticos, foram... É preciso explicar que saímos da Folha em 1970, quando lançamos os cadernos especiais, nós criamos uma empresa chamada Proal, o Chaparro, o Carrion e eu. E, como eu dava aula na Universidade de São Paulo e na Cásper Líbero, nessas duas faculdades, eu fiquei muito motivado a, dentro da Proal, criar uma área técnica de estudos em Jornalismo Empresarial, já que a Proal era uma empresa, no início, muito voltada para o Jornalismo Empresarial, para a produção de boletins, jornais e revistas, internas e externas. Isso em 1969, 70, quando começamos as atividades. E eu fiz o primeiro trabalho sistemático na área de Jornalismo Empresarial, eu lhe mostro... esses cadernos todos. Este foi o primeiro trabalho sistematizado sobre Jornalismo Empresarial no Brasil. Junho de 71. Jornalismo Empresarial, métodos e técnicas. E este foi o termo usado, pela primeira vez, no Brasil: Jornalismo Empresarial. Então, foi um trabalho meu para a Proal, para os cadernos Proal. Nós tínhamos, na Proal, além de uma atividade jornalística, uma área técnica para tentar discutir o Jornalismo Empresarial e tal, e não havia nenhuma sistematização. Nada, não tinha nenhum estudo sobre isso. Então, eu comecei a fazer, digamos assim, este trabalho e, ao mesmo tempo, convidar o mercado. Este trabalho aqui foi apresentado, por exemplo, na ABERJE, que na época era Jornalismo Empresarial, hoje é Comunicação Empresarial.

Depois, veio um outro trabalho que eu fiz na USP, isso aqui já era USP (apontando outro trabalho), já saiu pelo pessoal da comunicação da Universidade de São Paulo. Entendeu? Então, esses são os primeiros, vamos dizer, os primeiros frutos da sistematização da Comunicação Empresarial no Brasil, na época, dentro de uma visão só jornalística. Era Jornalismo Empresarial. Não havia ainda, na época, a nomenclatura Comunicação Empresarial. Depois, fiz outros cadernos. Chegamos a fazer uma série de cadernos sobre Jornalismo Empresarial, que depois transformei em cadernos de Comunicação. Por exemplo, esta parte aqui (pegando outros trabalhos) é da segunda parte dos cadernos de Comunicação Proal. Era uma outra fase, com um formato mais europeu e tal, onde se discutiam também questões de comunicação, escoltando elementos de comunicação enfim. Então, aqui é que, vamos dizer, esses trabalhos iniciais da Proal é que foram os responsáveis pela sistematização, pelos primeiros trabalhos sobre a sistematização da área de Comunicação Empresarial no Brasil. Engraçado que esse meu trabalho aqui no Brasil foi copiado, ele foi simplesmente copiado, foi apropriado por Cuba. “El jornalismo Empresarial...” Está em Cuba esse trabalho. Portanto, esse trabalho está em Cuba. Eu nem sabia disso. O José Marques que encontrou isso numa livraria lá no Peru. Então, depois, sistematizei, comecei a sistematizar esta área na USP e criei a disciplina Jornalismo Empresarial lá na Universidade de São Paulo. Essa disciplina de Jornalismo Empresarial era uma disciplina do departamento de Jornalismo, mas era oferecida a Relações Públicas. E o pessoal de Relações Públicas não tinha nenhuma noção do que era essa coisa do empresarial. Na época, havia uma briga muito grande entre o pessoal de Jornalismo e Relações Públicas, para saber quem é que cuidava das atividades de Jornalismo Empresarial. Os Relações Públicas tentando puxar a área para as Relações Públicas e o Jornalismo tentando puxar a área para o Jornalismo. Na época, o departamento de Relações Públicas era muito contra as empresas e não tinha jornalista, praticamente, dentro das Relações Públicas. Depois que os jornalistas começaram a ingressar nas empresas e a ocupar

lugares que eram dos profissionais de RP. Uma briga muito grande nessa época e tal. Então, eu levei para o próprio pessoal de RP a terminologia de Jornalismo Empresarial e, em 1972, (pegando outro livro) ainda não conformado só com a área do Jornalismo Empresarial, eu passei a utilizar Comunicação Empresarial começando na empresa de Jornalismo Empresarial. Isso foi minha tese de doutoramento na USP, em 1972, com uma visão crítica sobre publicações internas. Colocava a comunicação nas empresas, mas sem chegar ainda a um modelo de comunicação. Basicamente, o foco principal ainda era o Jornalismo Empresarial. Essa foi minha tese de doutoramento na USP. E, então, isso ficou muito marcado. Eu utilizei também, pela primeira vez, a terminologia comunicação na empresa. Mais adiante, em 1983, eu fiz minha tese de livre docência (pegando o trabalho). Na verdade, esse trabalho de doutoramento deu origem ao livro sobre jornalismo empresarial, que você deve conhecer. Vem desse livro aqui.

Cássia: Sim.

Torquato: Aí, dez anos mais tarde, em 1983, eu defendi minha tese de livre docência, deve estar por aí, que deu este livro: Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. Então, o primeiro também a falar em comunicação empresarial e comunicação institucional. Ele tinha toda essa proposta acadêmica que eu trabalhava no mercado e na academia. Então, tinha a possibilidade de levar para a academia a experiência de mercado e tinha a possibilidade de jogar no mercado a terminologia acadêmica. Então, esse trabalho foi feito com minha experiência no grupo Bonfiglioli, eu fui diretor de comunicação do grupo Bonfiglioli. Então, eu penso em um modelo sistêmico de comunicação, abrangendo Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Editoração, a área audiovisual, pesquisa, tudo dentro de um mesmo sistema. Então, comunicação empresarial e comunicação institucional. Na verdade, eu tentei fazer uma abordagem da comunicação nas empresas e a comunicação nas instituições públicas, por exemplo. Porque comunicação empresarial é você trabalhar tudo

isso dentro de uma visão evolutiva: jornalismo empresarial, primeira designação; depois comunicação na empresa; comunicação empresarial/comunicação institucional. Este aqui foi o primeiro livro fruto de minha experiência no mercado, sobre jornalismo empresarial na empresa, fruto de minha experiência de mercado (apontando outro), fruto de minha experiência no grupo Bonfiglioli, Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional. Depois fui trabalhar na política e fui secretário executivo do Conselho de Comunicação, criado no governo Sarney, em que eu ganhei um dos principais 25 prêmios da comunicação no Brasil. E foi nesta época que eu passei a fazer o *marketing* político. Comecei a fazer a campanha de alguns governadores e comecei a fazer a abordagem do *marketing* político: comunicação política. Esta abordagem (procurando outro livro), ela foi feita neste livro aqui e deu este livro, “*Marketing* político e governamental: um roteiro para campanhas políticas e estratégias de comunicação”. O prefácio está dizendo minha experiência na área pública e governamental, com *marketing* político, campanhas e tal. Aí, bom, e agora? Depois que fez tudo isso, e tal (busca outro livro) eu fechei todos esses conceitos, fechei este conceito, este conceito, este e este (apontando para todos os livros sobre a mesa), puxa vida! Partido político é uma organização, sindicato é uma organização - não é uma empresa, mas é uma organização – por que não colocar comunicação organizacional? Então, eu fui o primeiro a adotar o termo organizacional: “Tratado de comunicação organizacional e política”. Aí tem uma redundância, porque se partido político é também uma organização, isso deveria estar aqui (na comunicação organizacional), mas eu queria também, eu queria fazer esta redundância, organizacional e política, para chamar a atenção de que também existe lá política, mas tudo é comunicação organizacional. Então, eu fui o primeiro a adotar esta terminologia de comunicação organizacional por quê? Porque eu comecei lá na assessoria para sindicatos, entidades que não são empresas, mas são organizações. Então, eu vou falar em comunicação, mas nas organizações. O comunicação e o organização serve para Dal Química, serve para a

General Motors, serve para o Governo, serve para Partido Político, o termo organização. Então, eu não quis selar tudo com o termo comunicação organizacional e deixei de lado a comunicação empresarial. É claro que a comunicação organizacional é uma comunicação que abriga grandes públicos, que abriga todas as áreas. Mas se você quiser dar uma ênfase, por exemplo, dentro da comunicação organizacional, se você quiser dar uma ênfase, por exemplo, à questão institucional, fala-se nas empresas de comunicação corporativa. Mas veja bem, são designações - corporativa, institucional – que listavam um certo aspecto da comunicação organizacional. A comunicação organizacional é um guarda-chuva. Você apenas puxa, por exemplo, a Margarida, que foi minha aluna, começou a usar, é... eles não combinavam esses termos, não admitiam que eu colocasse comunicação organizacional, porque tudo era Relações Públicas. Eu tive a maior das brigas, na época, com o pessoal de RP, que não aceitava que eu selasse com comunicação, porque achava que Relações Públicas era um termo maior. Eu ganhei essa guerra. Agora, ela foi minha aluna lá na ECA, na Pós-Graduação; a Sidinéia foi minha aluna. Foi uma briga ciumenta. Aí, qual foi a minha **satisfação** em ver esse pessoal passou a usar a terminologia que eu adotei. A Margarida produziu um livro, “Comunicação organizacional” (mostra o livro), cujo primeiro trabalho é o meu (risos), onde eu tento dizer exatamente como eu usei esta terminologia. Então, esta terminologia, na história, foi dada na época, pela primeira vez, por mim, nesses trabalhos. Primeiro nesse trabalho, depois nesse... essas terminologias foram dadas pioneiramente nesse setor. Então, é com muita satisfação que eu vejo que o campo de comunicação organizacional está sendo seguido também pelo pessoal de Relações Públicas, entendeu.

Cássia: Sim.

Torquato: Achavam que RP era a macroárea e que comunicação estava dentro. Não. Vamos inverter o processo. RP não é macroárea. Macroárea é Comunicação. Dentro da Comunicação você tem Jornalismo, RP, Publicidade, tal, tal. Mas eles queriam que RP estivesse aqui, em

cima, e Comunicação, embaixo. Esta era a questão. Não sei se você vai recordar isso, mas a briga era essa: RP em cima e Comunicação embaixo. Não. Comunicação tem que ser macroárea e, embaixo, como se vai ver, neste livro aqui (folheando), Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Publicidade Institucional, Relações Públicas, Editoração, Redes Sociais, Internet. Todos esses subsistemas fazem parte do sistema de comunicação. Comunicação Organizacional, portanto, é macro, a terminologia maior, abrangente, dentro da qual você compartimentaliza e faz as divisões. Este aqui, por acaso recebi ontem, a nova versão do meu livro, a segunda edição ampliada, que acabou de sair, da Pioneira. Então, esta é a história da terminologia. Eu fiz, fui o... a partir do Gaudêncio Torquato, depois começaram a usar e usaram, combinavam... eu conto essa história, lendo esse livro da Margarida, isso está contado aqui. Aqui (apontando outro livro), com mais detalhe, está mais extenso. Aqui você vai verificar os primórdios: jornalismo empresarial, primeiro unificado; comunicação empresarial/comunicação institucional, eu fui mostrando. Então, você vai ter um bom aparato, instrumento teórico aqui, onde se trabalha essa explicação histórica, né, mostrando os efeitos da globalização, e tal. Sobre terminologia é isso que eu tenho a dizer.

Cássia: E o senhor percebe se esses termos são usados aleatoriamente, hoje?

Torquato: São usados muitas vezes de maneira errática, porque... Primeiro porque o pessoal de publicidade usa muito o termo publicidade, o pessoal de empresa usa muito comunicação corporativa; aí, na área governamental, puxam para a comunicação governamental, porque as empresas são governamentais, aí definiram essa comunicação governamental. Então, há um uso que reflete muito mais as visões dos profissionais que estão, naquele momento, dirigindo as áreas. Se é um cara de RP, um profissional de RP, puxa muito mais para relações disso, relações daquilo, você pode verificar. Se é um profissional de Publicidade, a coisa vai muito para o lado do *Marketing*. Jornalismo dá muito valor a assessoria de imprensa, o forte do jornalismo é assessoria de imprensa. Então, eu acho que, seja qual for a designação, se os

focos de cada área são bem trabalhados, não tem problema nenhum. O importante é que exerçam com competência as diversas funções do subsistema, né, os focos do. Subsistema de comunicação. O que eu sinto é que, às vezes, os profissionais que estão lá dentro não têm uma visão apropriada, não sabem do que se trata. Eu tenho dito aqui, não há, por exemplo, de maneira sistemática, não há uma figura de um profissional com visão estratégica. As pessoas que trabalham com comunicação, hoje, estão muito preocupadas com a “fazeção”, que é fazer isso, fazer aquilo, fazer eventos, fazer texto de jornal, fazer boletim, fazer tal, tal, tal. Por que não pensa na sua estratégia de comunicação como um todo, que vê a prosperidade da consultoria? Então, o termo assessoria passou a ser menor. Consultoria é um termo maior. A consultoria é o aconselhamento, a orientação estratégica e aí eu coloco a comunicação, uma subordinação ao topo da organização. Esse uso atrapalhado por parte do mercado denota, vamos dizer assim, ainda um desconhecimento do que seja uma coisa e outra, entendeu? Mas, se você for verificar, está tudo explicadinho aqui. É preciso só que o pessoal comece a adotar essa terminologia e, devagarzinho poder... Eu sinto que, cada vez mais, a visão da comunicação organizacional está predominando por conta, eu diria, da introjeção dos conceitos. Nos últimos dez anos, essa visão se expandiu bastante dentro da comunicação. Entendeu?

Cássia: Sim. Eu percebo, por exemplo, entre os diversos autores, terminologias distintas, às vezes, com um significado muito semelhante.

Torquato: Certo.

Cássia: O senhor acha que por trás de tantos nomes pode haver uma certa disputa de poder simbólico, porque...

Torquato: Sim, é claro que cada um quer puxar para dentro do seu saco. Tem, tem, mas é preciso saber o que é o que, significar o conceito na sua origem. Nem toda, nem toda empresa, eu dizia, nem toda, é... nem toda organização é empresa. O sindicato, por exemplo. Mas todas

as entidades são organizações. Então, o termo organização está mais alto do que o termo empresa. Empresa tem uma certa configuração espacial, temporal, técnica, né. O sindicato não é empresa, mas é organização. O termo organização é um guarda-chuva maior. Então, apesar de cada um puxar para o seu lado, é preciso verificar a natureza teórica, a natureza técnica da expressão. É preciso analisar, realmente, o escopo abrangido pelo termo organização. Todas as entidades, sejam empresas ou não, são organizações. Entendeu?

Cássia: Esse é o termo mais adequado?

Torquato: Mais adequado. Bom, o corporativo se usa quando você quer dar ideia de um grupamento, entendeu, de empresas que são espacialmente separadas, como a matriz aqui e a filial ali. Vamos falar de um grupo, um corpóreo, comunicação corporativa, para abranger o todo. Aí seria uma finalidade. Precisava-se definir as peculiaridades de cada nome, o que cada nome quer significar, entendeu? Independentemente da briga simbólica de poder existente entre essas terminologias, tem um certo fundamento em cada uma. Por exemplo, o corporativo querendo realmente amarrar o complexo organizacional, entendeu; o termo relações governamentais, com uma visão mais voltada para governo, entendeu; e a comunicação institucional, que não é comunicação mercadológica, publicitária, do encantamento. É mais defesa da imagem da instituição. Tem a publicidade institucional e a publicidade mercadológica, comunicação institucional e comunicação mercadológica. Uma se volta para a parte de produtos, de carros, celulares, e outra, a comunicação institucional, que comunica a marca. Então, se você puxar cada terminologia, você vai acabar encontrando um certo significado específico para cada coisa.

Cássia: E a integrada?

Torquato: Pois é, a integrada... (risos). A integrada tem também essa especificidade de querer, no caso, juntar as partes do todo, entendeu? Lembra um pouco a corporativa. Se ele quer

integrar, também puxa para uma harmonia de linguagens, para não haver dissonância, por exemplo, entre comunicação interna e comunicação externa. Está entendendo?

Cássia: Sim.

Torquato: É porque, você sabe que... (pede um copo de água), um dos grandes problemas dentro das organizações é a fragmentação de linguagens. Vou dar um exemplo: um grupo empresarial fazendo uma propaganda forte na televisão, e essa propaganda não foi apresentada internamente a seus funcionários. Então, há uma dissonância. É preciso que haja uma integração das partes ao todo. E você não pode fazer uma propaganda externa institucional, falando da imagem da empresa, se os valores que estão aí embutidos nessa campanha não são apregoados internamente. Tem que ter ajuste de valores, ajuste de abordagens, para que exista a integração das partes ao todo. Os funcionários, os colaboradores precisam saber o que a empresa quer e como ela está se apresentando, como ela vai se apresentar externamente. Tem que haver uma adequação, uma integração de linguagens. Cada um tem a sua, mas, no fundo, ela não é um contraponto aos outros termos, ela apenas quer puxar. Quer puxar para determinada área, determinado aspecto, como o valor, integrar linguagens. O interessante é você saber se as pessoas pensam como eu estou pensando, porque pode ser que cada um esteja pensando diferente. Eu estou apenas justificando as linguagens sem querer absolutamente derrotar qualquer linguagem, massacrar. Estou apenas procurando justificar. E eu estou contanto isso numa perspectiva lógica. Agora, pode ser que os caras, os profissionais no mercado tenham outra visão. Agora, eu nunca ouvi as pessoas falando isso numa mesma mesa.

Cássia: É possível definir uma identidade para a área de Comunicação Organizacional, com tantas interpretações diferentes?

Torquato: Bom, definir, eu acho que a área está muito bem definida. A área está muito bem definida. É só você utilizar a definição correta, adequada. Não seguir pelas abordagens

erráticas. Esse é o problema. É só você pegar as designações que estão por aí e fazer uma comparação entre elas, para verificar onde está a base da razão, a base da lógica. Está muito bem definida. Eu vejo muito bem definido o termo comunicação organizacional. Agora, existe realmente um *gap* neste bloco aqui, não especificamente em relação à comunicação, mas em relação às organizações de um modo geral, mas também à própria, à própria imagem... Existe um *gap* entre a identidade e a imagem. Identidade é o que a pessoa é. É o que a área é. É o que a empresa é. Sob o sol do meio dia, a sombra fica embaixo da pessoa. À medida que o sol vai se pondo no horizonte, a sombra vai se distanciando, quer dizer, você vai se agigantando, e essa sombra da pessoa é a imagem. Quanto mais distante essa pessoa, quanto mais longe fica essa pessoa, mais descaracterizada essa imagem vai ser. Então, usando essa simbologia, a comunicação tem uma identidade. No mercado, por conta das contratações e desvios, essa imagem vai sendo distorcida. Então, é o meu esforço de trazer a imagem para que corresponda à identidade. O trabalho de um cientista, de um estudioso, de um pesquisador é fazer com que a identidade seja igual à imagem. Quanto mais a imagem se distancia da identidade, mais distorcida ela será. Um político, por exemplo, que quer ser moderninho, mas é conservador e tal, o público vai perceber que a imagem dele não vai corresponder à verdade, à identidade. E então, eu diria que a identidade da comunicação organizacional é bem definida, bem posta. Agora, as distorções é que fazem com que esta comunicação assuma muitas imagens, né, e essas imagens vão ficando desfocadas, particularmente, por parte de quem não conhece, não domina o campo da expressão e, muito menos, o campo do conhecimento da comunicação.

Cássia: E, essas distorções, essa variedade enorme de nomes, haveria necessidade de sistematizar cada uma dessas segmentações ou isso não faria sentido na sua opinião?

Torquato: Por curiosidade, mas eu não acho que tenha praticidade. Se você faz isso apenas por conta do exercício acadêmico, de verificar como é, pesquisar no mercado, tem a sua

vaidade, é um exercício puramente acadêmico. Quando eu fiz esses trabalhos, eu dizia: eu quero dar uma receita para comunicação interna, dar uma espécie de modelo, entendeu, trabalhar um roteiro para orientar a melhor prática. Agora, é claro que no campo acadêmico tudo é válido. Eu digo, por exemplo, que sempre procuro, na área política de identidade, por exemplo, você tem o discurso semântico e o estético, isso mais isso, história e comportamento. O discurso semântico é a história da pessoa, o comportamento, a índole, o que pensa. Com isso, se faz a identidade da pessoa. Agora, há alguns que exageram no discurso estético, né, vão mudando a fachada a cada semana e isso descaracteriza a pessoa. A Dilma (candidata à presidência) está mudando muito de cara. E assim por diante. Então, geralmente eu mostro as distorções do governo etc e tal. Agora, como proposta de trabalho pode ser interessante contanto que você feche o trabalho mostrando o que você verificou e quais são as iniciativas, os caminhos.

Cássia: Tá. Eu digo assim, porque, quando a gente lê diferentes autores, cada um usa um termo, muitas vezes com um sentido muito parecido.

Torquato: Mas eu não acho que eles procuraram sistematizar. Eles procuraram usar o termo sem, sem, sem, eles procuraram usar o termo sem, sem sem muita preocupação com a definição. Apenas, comunicação integrada, pá pá pá pá pá pá... como se já estivesse, se fosse uma coisa já consolidada. Entendeu? Não tem uma... Se você perguntar a essas pessoas, talvez elas não saibam nem o que significa o que utilizaram. (risos) Talvez não saibam explicar a terminologia que eles adotaram.

Cássia: Então, é essa dificuldade que eu sinto, porque... então, será que haveria necessidade de sistematizar, ou não? Porque as interpretações são muito distintas. Será que isso pode influenciar, por exemplo, é... o trabalho de um pesquisador ou de um profissional de mercado, ou não?

Torquato: Eu já não sei o que eu te digo, se a terminologia está errada, ele vai trabalhar o conceito errado, é isso?

Cássia: Não, ele vai entender errado.

Torquato: Eu acho que os profissionais de comunicação não se preocupam muito em ver o que está escrito nos livros. Eles vão aplicar o que eles acham que devem aplicar, o profissional de Relações Públicas puxando para sua área, o de Publicidade para sua área e o de Jornalismo para sua área. Infelizmente é o que acontece. E o que eu tenho dito, eu não vejo muita preocupação em adotar a terminologia correta. Nos últimos tempos, sim, eu vi um avanço, eu vi um avanço. Estou vendo que as coisas estão se repetindo. Os termos estão se repetindo. Isso é muito bom.

Cássia: Então, isso é bom.

Torquato: É bom. Acabei de dizer, estou elogiando. Agora, você encontra ainda dinossauros no mercado, ao lado de Roys Roice. Tem uns dinossauros aí.

Cássia: Que exemplo o senhor teria de um dinossauro?

Torquato: Não, não, isso aí... tem muito dinossauro no mercado. O DNA do dinossauro está aqui, oh, quer ver? Você vai conversar com um publicitário. Campanha política, por exemplo, o Duda Mendonça vai falar que campanha política é televisão, fazer uma política bem feita. Ah, a primeira coisa que tem é pesquisa. Depois da pesquisa tem o discurso, fazer a proposta. Depois tem a comunicação. A comunicação tem TV, tem rádio, tem jornal, tem pá pá pá. Tem folheto, folhetim, cartaz, tem tudo. Tem articulação com as torcidas organizadas. Depois tem mobilização. São cinco pernas. Aí você vai conversar com o cara da publicidade e ele vai dizer: ah, o *marketing*, o marketeiro. “Ah, o que você vai fazer? – Televisão.” Não é isso. Esse é o problema. Está errado. Se você vai conversar com o cara de Relações Públicas, ele vai dizer: Ah, eu só vou trabalhar na área de mobilização, na área de eventos. Isso aqui é o comunicador estratégico. Eu penso assim. Os caras fazem pesquisa para colocar no jornal, na

frente e tal. E não como um veículo de realização de campanha. Isso é um discurso. Fui contratado para fazer o discurso. Aí recebi. Está no jornal de hoje, aqui, este aqui é o jornal de hoje, quarta-feira. Isso é o tema disso aqui, oh (mostra o jornal e a cópia do discurso). Isso aqui é um discurso. Quem é que acha que isso aqui faz parte do *marketing*? Faz parte do *marketing* político, que é a proposta. Está aqui: eu recebi colaborações aqui de... (lê a lista dos nomes na contracapa do discurso) e Gaudêncio Torquato, aqui no final. Mas quem é que imagina que é *marketing* político? É *marketing* político. Eu estou dizendo que cada um puxa para si a sardinha. O pesquisador vai falar de pesquisa. Hoje eu dei uma entrevista para a Veja. A moça me perguntava sobre pesquisa, palanque, governador. Dei uma visão completa do *marketing* e não apenas do efeito cosmético pá pá pá... a importância do debate, o cabo eleitoral enfim, a importância... do discurso. Mas se você for conversar com um publicitário, ele vai achar que você foi intransigente, sem verificar outros fatores. Esse é um problema também em outras áreas. Cada um quer puxar para sua área.

Cássia: É isso que eu queria entender mesmo.

Torquato: (Risos).

Cássia: Bom, professor, eu já fiz minhas perguntas, tem mais alguma coisa que o senhor quer falar?

Torquato: Não. Está tudo perto aqui de mim para eu mostrar para você que eu não estou inventando coisas.

Cássia: Não, tem muita coisa aqui que eu já li também.

Torquato: Esses são os cadernos Proal, você já tinha visto?

Cássia: Não, nunca tinha visto. O Chaparro também me falou deles. E o que significa Proal?

Torquato: Programação em Assessoria Editorial, que na época era o nome da empresa. Foi o primeiro caderno.

Cássia: Foi a primeira empresa.

Torquato: Foi a primeira empresa no Brasil.

Cássia: E durou quanto tempo essa empresa?

Torquato: Durou uns quatro ou cinco anos. Eu me lembro que, quando eu saí, quando eu assumi a comunicação do grupo Bonfiglioli, eu fui diretor de comunicação, aí eu deixei a Proal. Ficou claro para você?

Cássia: Ficou muito claro. É como o senhor diz, é a receita, né. Está aqui.

Torquato: Esse caderno eu não posso te dar, porque só tenho esses.

Cássia: Isso é raridade, eu sei.

Torquato: Esse livro da Margarida, você conhece? Tem sobre isso. O livro “Tratado de Comunicação Organizacional e Política” está chegando nas bancas agora, a segunda edição revisada. Lá tem toda essa história.

Cássia: Muito obrigada, Professor.

APÊNDICE H – PAULO NASSAR

Local: ABERJE, em São Paulo

Data: 11/06/2010, às 09:30h

Cássia: Meu trabalho vem desde a graduação e eu estudo as terminologias relacionadas à comunicação (empresarial, institucional, cultural, integrada, estratégica). Foi justamente quando eu me deparei com esses nomes que eu me perguntei: será que faz sentido?

Nassar: Já escrevi um artigo sobre isso. Não sei se você consegue localizá-lo. Você deve achá-lo no Observatório da Imprensa.

Cássia: Minha ideia é entrevistar os dez autores mais citados e ver como eles explicam isso.

Nassar: Ótimo, uma pesquisa brilhante. Depois que terminar, junto ao seu orientador, vamos combinar de você fazer uma apresentação na nossa comunidade aqui na ABERJE. Nós temos um evento chamado Diálogos ABERJE Universidade.

Cássia: Está bem, obrigada. Professor, quando a gente pensa na identidade da Comunicação, há também aí uma diversidade de interpretações, de núcleos, né. Como o senhor define a identidade da Comunicação? É possível configurar uma identidade nessa multiplicidade que é o campo?

Nassar: É uma pergunta que eu vou responder por partes. Quando você usa termos muito específicos e que tem problemas, é... vou citar para você, por exemplo, um termo que tem uma conotação: comunicação interna, comunicação externa. Hoje, a denominação geográfica perdeu totalmente a importância. Por que ela existe? Ela existe simplesmente para organizar mentalmente determinadas ações, para situar, diante de expectadores do campo ou diante de consumidores de ações do campo, o que aquela área está fazendo, quais são as preocupações, e daí por diante. Então, na realidade, é simplesmente uma situação mental, em um caso como

este. Isso também se dá em relação, por exemplo, ao campo de comunicação empresarial. Então, se você falar comunicação empresarial, você está situando, comunicação ali no âmbito das empresas. Acontece o seguinte, diante da complexidade da sociedade atual, e as empresas são extensões da sociedade, elas são territórios em que a sociedade tem, vamos dizer, interesses, tá, é... as pessoas transitam dentro, se beneficiando de ações como a inovação, a própria produção de produtos que são fundamentais para os humanos, para o funcionamento da sociedade atual. Essas empresas também têm impacto fortíssimo no ambiente social, econômico, cultural, ambiental enfim. Não dá mais para separar a empresa dentro de um determinado território fechado, sem comunicação e relacionamento com a sociedade etc. Cada vez mais, o que a gente está falando é em comunicação, e deixando, abandonando gradativamente esses adjetivos, como, por exemplo, comunicação organizacional, comunicação estratégica, comunicação comunicação. A gente, cada vez mais, está falando em comunicação em empresas, como a gente poderia estar falando comunicação em qualquer outro âmbito.

Cássia: Comunicação Social?

Nassar: É, eu não diria, por exemplo, que... eu diria o seguinte: toda comunicação é social. Você não tem comunicação se não tem, vamos dizer, relações. Então, cada vez mais, a gente está falando em comunicação. Então, a gente está num momento de transição e a gente não pode abandonar totalmente as denominações, por questões, vamos dizer... políticas, por questões de articulação, por questões de entendimento. Agora, no campo científico, cada vez mais a gente procura entender que a comunicação, hoje, é fundamental em qualquer atividade social, quer dizer, ela é estruturante de qualquer atividade, ela é central em qualquer atividade. Então, nesse sentido, ela vem ganhando uma amplitude maior, uma abrangência maior. É muito difícil, hoje, a gente trabalhar com uma denominação, por exemplo, como a comunicação organizacional. Por quê? Porque esta comunicação é feita no âmbito de muitas

interfaces. Então, por exemplo, às vezes, a gente começa a entender que esse é um metassistema. Se é um metassistema, ele vai sempre se definir pelas interfaces com que ele está se relacionando. Então, eu vou dar um exemplo para você. Muitas vezes eu estou trabalhando comunicação no ambiente da História, no ambiente da Psicologia Organizacional, no ambiente da Arquitetura, no ambiente das Ciências Sociais etc. Então, você vê que é um campo que a gente não consegue, é... não consegue, é... não consegue apreendê-lo como um todo. Porque parece que, dependendo da interface, ele sempre vai escapando de determinadas definições, vamos dizer, muito fechadas mesmo. Então, o que a gente precisa entender, é o seguinte: a gente tem uma Babel hoje, em relação ao campo da comunicação. Por que isso? Porque é um campo muito criativo. É um campo também que tem muitas ações mercadológicas, então a inovação é importante. Então, quando você fala assim: comunicação total Eduardo Fischer, por exemplo, usa essa denominação. Ele é um publicitário importante hoje. Então ele diz assim: nós fazemos hoje comunicação total. Coloque-se no lugar de quem é receptor dessa mensagem. Como essa mensagem é entendida? Como ela é compreendida? Então, o que é importante é o seguinte, essas denominações todas precisam ser contextualizadas. E quando você faz essas segmentações, você consegue também ver problemas nessas terminações. Vou te dar um exemplo só: quando se fala em comunicação estratégica. Comunicação estratégica, já pela expressão, né estratégia, você sempre está remetendo a comunicação a uma postura militar, tá. Então, uma postura militar de alguém que está, por exemplo, olhando, de alguém que tem uma postura, por exemplo, muitas vezes de ataque ou de defesa. Quando você olha como a comunicação funciona na atualidade, ela é cada dia mais colaborativa. Então, nós estamos falando já de um outro paradigma, em que você já não tem mais um emissor só, em que você não tem um receptor que está recebendo a comunicação como um ser passivo, um objeto. Então, essas denominações, não é que nós vamos abrir mão totalmente de todas essas denominações no momento, mas a gente está num

momento de transição, estamos voltando à denominação de comunicação, que deve ser feita usando padrões de excelência, é, é, padrões, vamos dizer, técnicos, padrões éticos, padrões estéticos, que valem para todos. Quando a gente volta nas segmentações, de novo, a gente tem o quê? A gente tem, de repente, alguém pensando que o padrão, que os níveis técnicos, éticos e estéticos da comunicação voltados, de repente, para o empregado, é diferente do que você utiliza com o consumidor, com as comunidades etc. Isso é uma verdadeira loucura, porque as pessoas, hoje, têm múltiplos papéis enquanto públicos. É, vamos dizer, elas são é, múltiplas, elas são abrangentes, elas não vivem dentro de caixinhas. Então, isso aí eu estou colocando só para problematizar. Deixa eu te apresentar a Gisele (Gisele chega na sala), ela que é gestora do centro de memória e referência.

Cássia: Tudo bem, Gisele? Prazer.

Nassar: Se você precisar de alguma informação, pode pedir a ela.

Cássia: Obrigada. (Gisele sai) O senhor acha que por trás dessa diversidade de nomes pode haver uma disputa de poder simbólico entre os autores, entre quem tem voz nesse campo?

Nassar: Eu, por exemplo, acho que tem, sem dúvida nenhuma, né. O Pierre Bourdieu trabalha com essa visão de que você tem disputas sangrentas, entre aspas, no campo das pesquisas científicas, no campo profissional. No campo profissional, quando eu falo que o Eduardo Fischer usa o termo comunicação total, ele vai defender esse tema, essa nomenclatura. Quando alguém trabalha, por exemplo, a comunicação com os empregados, né, a denominação *endomarketing*, você tem interesses comerciais por trás dessa denominação. Você tem metodologias, você tem capacitações, você tem, enfim, toda uma visão de mundo por trás disso. E no campo científico, também você tem esse tipo de visão. Muitas vezes, você tem anos de trabalho, de pesquisa que vão, de repente, se expressar com uma determinada denominação.

Cássia: Unhum.

Nassar: Isso é natural que aconteça. Agora, quem está pesquisando tem que estar aberto a rever, inclusive, tudo aquilo que pesquisou. Nós falávamos muito, na década de 90, final dos anos 80, de comunicação como ferramenta. Hoje a gente vê que essa denominação... a comunicação não é uma ferramenta. Ela vem de processos. Ela tem essa capacidade de estruturar as atividades. Hoje, a convivência com a sociedade é vital para a sobrevivência das organizações, das empresas etc. Então, não vejo problema nenhum em rever as formas, denominações, as formas como você via o mundo em determinadas atividades, em outros contextos, em outros contextos históricos, em momentos que você tinha outras tecnologias. Quando a gente fala, hoje, de comunicação colaborativa, estamos falando que você tem, hoje, suportes comunicacionais que proporcionam a possibilidade de você rever essas posições de alguém que dita coisas para os outros e passar a vê-las sob uma perspectiva relacional, de troca, de diálogo etc. Então, eu vejo essas denominações nesse contexto também.

Cássia: Unhum. É uma coisa natural, né. É uma evolução, vamos dizer assim.

Nassar: É uma evolução. É óbvio que você tem, dentro do ambiente brasileiro, dentro do Brasil que temos, também, é... vamos dizer, o que você poderia chamar de uma ignorância, é, é... vamos dizer, é... eu diria... é, de... vamos dizer, é, de evoluções que estão acontecendo, tanto no campo teórico quanto na própria, nas tecnologias de comunicação. Mas isso não é a tônica do ambiente de pesquisa e profissional do Brasil. Eu acho que, hoje, tanto no campo profissional quanto no campo científico, você tem uma abertura para tudo que está vindo aí, né, estamos revendo, formas de se ver, né, o campo comunicacional.

Cássia: O senhor disse que a gente está caminhando, então, para chamar isso de Comunicação, não é?

Nassar: É.

Cássia: Esse é o termo que o senhor adota ou tem algum nome que o senhor adota?

Nassar: O que eu chamo atenção é sobre, por exemplo, essa... essa questão de, de... você, na realidade, você está... o que acontece hoje? Só para contextualizar, né, em função do, do que acontece no social em termos históricos, econômicos, tecnológicos e políticos, principalmente, a ação do comunicador é uma ação cada dia mais culta. A ação do pesquisador em comunicação também é uma ação cada dia mais culta. Então, essas ações, essas atividades sempre precisam contemplar esses três níveis, que, muitas vezes, eram dissociados. São os níveis da técnica, da ética e da estética. Então, a comunicação não pode ser vista mais como a solução do técnico. Mediante a complexidade que a gente tem, a gente tem que ver as implicações éticas e estéticas de todo o processo. O que significa isso? Significa que é, é, então, que essas denominações que são, vamos dizer, restritivas, precisam caminhar para essa abrangência. Embora que, se eu estou fazendo comunicação para as empresas, comunicação para os empregados, para alguém que esteja hierarquicamente no nível mais baixo da organização. Essa pessoa, hoje, as expectativas que ela tem em relação à comunicação, isso em função da democracia, em função das evoluções tecnológicas, ela tem, vamos dizer, expectativas que não diferenciam ela de alguém que esteja no ponto mais alto da hierarquia. Então, as mesmas questões técnicas, éticas e estéticas têm que ser apresentadas para todo mundo. Ninguém quer uma comunicação mal feita, nessa abrangência. Ninguém quer, de repente, consumir uma comunicação que não esteja dentro de, de, como dizer, de padrões estéticos e éticos que a sociedade, hoje, difunde o tempo todo. Então essa é uma questão que impacta alguém que esteja, ainda, trabalhando com uma divisão que é o que eu chamo de restritiva, geográfica. Por exemplo, alguém diz: eu estou aqui fazendo comunicação interna. Não, ele está fazendo comunicação para o ambiente dos empregados. Ele está fazendo comunicação no ambiente da comunidade. Está fazendo comunicação no ambiente dos acionistas. Então, o que vale para todas essas redes de relacionamentos vale para todo mundo. Por que hoje, por exemplo, a gente tem uma evolução fantástica dos padrões éticos, técnicos e

estéticos da comunicação feita no ambiente das empresas? Porque não adianta nada você fazer uma comunicação pobre com uma retórica miserável, não adequando essas comunicações, vamos dizer, dentro das técnicas mais elaboradas. Não adianta você não estar dentro desses aspectos, porque, o que acontece? As pessoas estão no mundo, elas estão se relacionando com, com, vamos dizer, com outras fontes comunicacionais, não só mais a administração da empresa. Então, o que acontece? Aí se tem um problema de fundo. Eu acho que nós não estamos mais nos comunicando com o trabalhador manual, em que a organização tinha interesse só nos músculos. Nós estamos falando, hoje, cada vez mais, com pessoas, como o Peter Drucker denominou, trabalhadores do conhecimento. E essas pessoas se comprometem a partir de bandeiras, missão, visão, de uma identidade. E a comunicação precisa trabalhar isso. Agora, é inadmissível, hoje, que a gente faça uma comunicação que a gente possa considerar bem elaborada tecnicamente, que siga a ética, que contribua com os aspectos estéticos é, e, e, e para o outro a gente não trabalha nada disso. O que é importante é entender o seguinte, é, aquele controle que, principalmente, as empresas faziam, é, junto ao trabalhador manual – muitas vezes esse trabalhador morava no território da empresa – hoje essas pessoas estão no mundo. Elas têm uma mobilidade enorme. Nós temos questões hoje novas dentro das organizações, questões de gênero. Por exemplo, a mulher está cada dia mais dentro da organização, trazendo outras questões, outros desafios. Nós temos novos conflitos de trabalho. Não se fala mais só num conflito tradicional de trabalho, como a greve. Nós temos outras questões dentro das empresas, questões éticas, e também questões em contato com a estética também. Então, é importante entender que a comunicação, hoje, ela, ela, ela também está num novo contexto, num novo ambiente social.

Cássia: Para a gente finalizar, assim, como o senhor define ser pesquisador em Comunicação?

Nassar: Uma questão muito boa. O pesquisador em Comunicação, ele, é, ele tem que sempre ser culto.

Cássia: Unhum.

Nassar: Tá. Alguém que, como eu disse, trabalha no ambiente da ética, da técnica e da estética. E alguém que entenda que as questões, hoje, da organização são questões ligadas às questões humanas e, cada vez mais, às questões meta-humanas. Quer dizer que nós, hoje, não trabalhamos mais só as questões ligadas aos acionistas, ligadas ao capital, né, de forma tradicional. Porque, também, hoje, as pessoas são, elas também são um patrimônio valioso das organizações. Mas, além do humano, nós temos também que ver, hoje, as questões dos direitos da própria natureza. Nós não estamos mais olhando o ambiente como se nós estivéssemos fora dele. Nós fazemos parte desse ambiente, nós estamos em simbiose. Agora, o que eu resalto também é que esse pesquisador tem que ter uma visão mestiça. O que é ter uma visão mestiça? É a visão de que você integra a comunicação com as inúmeras interfaces, que hoje são fundamentais para que você tenha, por exemplo, relacionamentos excelentes. Uma visão que integra os saberes comunicacionais, os saberes da História, os saberes da Filosofia, das Ciências Sociais, da Administração. Até das Ciências Exatas. Então, você vê que dentro dessa visão, quando eu falo da visão mestiça, é uma visão que não olha os outros campos comunicacionais como estrangeiros. Sempre incluindo e não excluindo. Uma visão, é... uma visão, é... de pesquisa democrática, uma visão que tem uma abertura, uma visão que também leve à revisão, não a uma visão absoluta das atividades. Então, é... passa por aí. Eu tenho um texto aqui, da *Novos Olhares*, que é a revista de cinema lá da USP, que eu falo dessas coisas que eu acabei falando aqui para você.

Cássia: Ah, tá.

Nassar: Então, por exemplo, a empresa na atualidade não pode se separar da sociedade. Então, esse pensamento que eu estou expressando aqui é um pensamento que está muito dentro desse movimento que a ABERJE tem feito nesses últimos 44 anos, que tem, vamos dizer, marcado. A ABERJE não é uma entidade, vamos dizer, corporativa no sentido gremial, no sentido

medieval. Na ABERJE, hoje, você tem gestores de inúmeras áreas organizacionais que têm, que entendem que, dentro do grande rito do nosso tempo, que são os relacionamentos, comunicação é o componente mais importante desse rito. E, entendo que isso, sendo trabalhado dentro dessas preocupações éticas, técnicas e estéticas, constrói valor para as organizações, para as pessoas e para a sociedade. Então, quer dizer, não estou sozinho dentro disso que eu estou falando aqui não. Aqui, inclusive, tem outro texto, que se chama “A evolução das comunicações em jornalismo empresarial para o jornalismo de empresa”.

Cássia: A evolução.

Nassar: Está dentro do que você está estudando aí. É uma denominação, jornalismo empresarial ou é jornalismo de empresa? Se você pensa, por exemplo, jornalismo empresarial, você vai pegar uma série de teóricos na área, principalmente brasileiros, que vão dizer que esse jornalismo tem que ser acrítico. Um deles se chama Gaudêncio Torquato. Ele fala isso.

Cássia: Conversei com ele ontem.

Nassar: E aqui, o que você tem? Você tem que não é assim não. Esse jornalismo tem que ser jornalismo. Ele tem que trazer as questões que estão na sociedade e discuti-las dentro da empresa, porque a empresa já não é mais um ser isolado.

Cássia: E essas terminações, assim, as terminologias evoluem de acordo com o contexto, isso pode gerar reflexos tanto para estudantes que pesquisam a área como para profissionais que estão no mercado, até eles entenderem isso, ou é uma coisa natural?

Nassar: Eu acho que é uma coisa natural. Você vai ter que convier cada vez mais com a diversidade e com esse dinamismo de uma área que é aberta, como é a área de comunicação, tem essa abertura. Então, todo dia as pessoas vão criar denominações, vão criar, vão criar, vão conceituar de formas diferentes. O que eu acredito é o seguinte, é que independentemente de tudo isso, se você tem ali uma tendência, isso não significa que você vai eliminar esses aspectos da criatividade da área toda.

Cássia: E nem que vai parar por aí, né.

Nassar: E nem que vai parar por aí. O que o acadêmico tem que fazer, e aí o pesquisador, é ele, vamos dizer, é, trabalhar fortemente, vamos dizer, os conceitos. Ele tem que ter um domínio desses conceitos. Ele tem que saber a história desses conceitos. Ele tem que ver esses conceitos dentro dos contextos. Porque é, é, porque, vamos dizer, a, é, você só vai ter uma boa prática se você tiver uma boa teoria. Mais dentro de um campo como a Comunicação, você sempre vai ter controvérsias, você sempre vai ter dois pontos de vista. Então, essa que é a perspectiva, né, de não eliminar o outro, né. Jamais você vai ter uma identidade única nessa área. Você vai ter sempre essa relação entre identidade e alteridade. O tempo inteiro. Você sempre vai ter você e os outros.

Cássia: E em constante transformação.

Nassar: Em constante transformação. Não sei se valeu alguma coisa.

Cássia: Muito. Essa é minha base de estudo, identidade e alteridade no Interacionismo Simbólico e nos Estudos Culturais. Então, fechou.

Nassar: O que eu digo sempre, aqui na ABERJE, é o seguinte: eu não vi ainda, porque eu trabalho com isso, né, eu vejo o seguinte: só as empresas prestando suas identidades. Eu não vi nenhum site ainda, nenhum documento das empresas, onde elas dizem assim: minha identidade e também minhas alteridades. Então, o que nós estamos avançando cada vez mais hoje, isso é tendência na comunicação também, é a visão do outro estando presente. Quer dizer, é um campo que está trabalhando cada vez mais, não só a identidade, mas as alteridades também. Você conhece aquele livro vermelho, “A comunicação empresarial frente a seu tempo”?

Cássia: Não.

Nassar: Lá tem os valores da ABERJE.

Cássia: Nesse livro tem os valores da ABERJE, não, tem um outro...

Nassar: Um vermelhinho, esse livro é importante para você. Eu diria que é um dos documentos mais...

Cássia: É um fino?

Nassar: É um fininho.

Cássia: É, eu tenho ele.

Nassar: Então. Nós vimos que tem uma homogeneização. Todo mundo é ético, todo mundo é isso. Todo mundo é inovador. Então nós falamos: nós vamos escrever os nossos valores. É lá, por exemplo, que a gente coloca a questão do meta-humano. Então, seria humanismo, o meta-humano, também tem que ser olhado. Os animais também têm direitos.

Cássia: Entendi. Tem mais alguma coisa que o senhor quer mencionar?

Nassar: Não. Queria, só, se você tiver um tempinho, passe lá no nosso centro de memória e referência, para conhecer.

Cássia: Claro. Então, muito obrigada, professor.

Nassar: Eu que agradeço.

APÊNDICE I – MARGARIDA KUNSCH

Local: ECA-USP

Data: 12/06/2010, às 10:00h

Cássia: O nome do meu trabalho é “Batalhas simbólicas e controvérsias terminológicas: os discursos dos pesquisadores do Comunicação sobre a Comunicação Organizacional”. E surgiu de um trabalho de conclusão de curso da graduação, quando eu percebi uma variedade de termos existentes para a Comunicação nas organizações, nas empresas: comunicação empresarial, organizacional, institucional, estratégica, cultural, integrada...

Kunsch: Corporativa.

Cássia: Corporativa. É. Isso despertou minha curiosidade para ver por que tantos nomes. Pensei: será que há diferenças entre eles? Será que estão falando a mesma coisa? Então, minha ideia, agora, é entrevistar os autores mais citados e perceber como eles definem, como eles delimitam, né, esse termo que cada um adota. Então, eu queria saber da senhora como a senhora define a identidade do campo da comunicação hoje, antes de a gente entrar na comunicação especialmente nas empresas e organizações, esse campo tomado por interpretações diversas, núcleos diferentes, como a senhora..., é possível definir a identidade desse campo?

Kunsch: Do campo, você diz, da Comunicação Organizacional?

Cássia: Isso.

Kunsch: Primeiro, eu queria dizer o seguinte: a comunicação, como todas as suas vertentes, que acontece nas organizações, esse campo faz parte das Ciências da Comunicação. Teve toda uma história, um percurso, onde havia toda uma predominância, aí, nos estudos na Administração. Mas, eu acho que, com todo o conhecimento já gerado, fica muito claro, né,

que a, que a... esse campo se insere nas Ciências da Comunicação. Então, acho que isso é um ponto de partida. Como campo, eu vejo um salto de estudos qualitativos, sobretudo nos últimos dez anos. Tanto é que, eu já escrevi isso há muito tempo, a universidade, por uma série de razões, não foi muito vanguarda em contribuir no sentido de elucidar conceitos. Então, por isso que o mercado acabou incorporando várias terminologias, né. Historicamente, no Brasil especificamente, começou tudo com o jornalismo empresarial, depois veio a comunicação empresarial. E, quando nós, já desde 86, mostramos o papel da... tanto o jornalismo empresarial quanto as Relações Públicas tiveram um papel muito importante para o estágio em que a comunicação organizacional se encontra hoje. Então, o campo eu vejo dessa forma. Quer dizer, primeiro tem toda uma questão histórica, né, que você pode recorrer na própria literatura. Agora, eu vejo que... o que acontece agora? Agora nós já temos, assim, uma base conceitual que não tinha definido, né. Então, por exemplo, quando eu falo em comunicação, é... organizacional, o que eu quero dizer com isso? Eu quero dizer a comunicação num sentido muito amplo. Aquela comunicação que acontece no contexto das organizações, no seu dia-dia, tanto envolvendo processos, né, fenômenos, que vão possibilitar toda essa interação entre a organização enquanto emissora de informações. (Um professor entra na sala e interrompe a fala de Margarida por cinco minutos. Retomando:) Então, vamos por partes, né. Primeiro, no Brasil, né, a comunicação empresarial teve todo um percurso, e continua, só que esse foco empresarial ficou muito restrito ao mundo das empresas. Então, quando a gente propôs, nos trabalhos já de muito tempo, o termo de comunicação organizacional foi no sentido de mostrar uma abrangência maior, né. Por exemplo, quando você fala em comunicação organizacional, a primeira ideia que vem, no sentido mais tradicional, seria só aquela comunicação mais no âmbito interno, focada nas redes, nos fluxos ali. Não, eu vejo assim: a comunicação organizacional tem três momentos. Primeiro, como fenômeno, como processo que acontece nas organizações. Depois, você avalia outro processo,

que é a questão da comunicação nas suas várias manifestações. É quando eu incorporo o termo integrada. Quer dizer, comunicação organizacional integrada, o que seria? Então, como que uma organização vai se expressar, ela vai se manifestar perante os públicos, perante todos os segmentos de públicos, a sociedade, a opinião pública. Então, ela vai ter que se posicionar. Então... mas ela, ela tem vários tipos de comunicação. Então, quando ela vai se relacionar com o mercado, né, que é a forma primeira, mais tradicional de comunicação, que alguns chamam de comunicação externa, seria justamente essa comunicação mercadológica. Então, a comunicação mercadológica seria aquela comunicação que vai trabalhar muito mais com o ambiente de mercado, do produto, que é usado de diferentes formas, de todo aquele mix que você conhece da comunicação integrada de *marketing*, que seria desde a publicidade, a promoção, a embalagem é uma comunicação, *merchandising*, tudo que é muito focado no produto ou no serviço. Então, quando eu coloco a questão da comunicação integrada, precisa ficar bem entendido que é no sentido de, didaticamente, conceitualmente, explicar um pouco a natureza dessa comunicação, os objetivos dela e o público que você vai, prioritariamente, atingir. Então, essa seria uma vertente, uma modalidade da comunicação que eu chamo mercadológica. A outra seria a institucional. A institucional, que é o quê? Aquela comunicação que vai expressar o posicionamento da organização. Ela vai expressar a personalidade, a identidade dessa organização. Então, ela vai se manifestar sobretudo por um trabalho institucional de Relações Públicas. Ela se insere no subsistema institucional. Se for, por exemplo, trabalho de apoio a *marketing* cultural, patrocínios, trabalhos ligados a questões de responsabilidade social, sustentabilidade, tudo isso vai te possibilitar uma visibilidade institucional. Então, o objetivo dela é o quê? Ela trabalha mais com o lado público das organizações. E a comunicação interna... Muitas pessoas falam assim: ah, não existe mais comunicação interna. Eu discordo. Comunicação interna vai além dos limites. É aquela comunicação que a comunicação se posiciona perante os seus empregados, perante os seus

trabalhadores, buscando um melhor entendimento e uma interação. E a comunicação administrativa, que é outra modalidade que eu trabalho, seria aquela comunicação que viabiliza os processos tanto no ambiente interno quanto externo. Por exemplo, em relação aos fornecedores, aos públicos que permitem um pleno funcionamento, a parte financeira, a parte... todas essas partes mais de viabilizar esses processos, tanto do ponto de vista interno quanto externo. Embora, essa comunicação seja muito deixada de lado pelos gestores, pelo pessoal mais técnico que trabalha com a comunicação, ela é uma comunicação importantíssima, porque... vamos imaginar, você estabelece uma política de sustentabilidade, onde fornecedores que trabalham com mão-de-obra infantil não podem fornecer produtos, ou matéria-prima ou serviço. Você coloca lá: empresa que está agredindo o ambiente também. Ela tem que se comprometer que não está fazendo isso e tal. Então, no momento que você faz isso, você tem que viabilizar politicamente. E qual a comunicação que vai... se você não fizer um trabalho com os compradores, né, com o pessoal que está na linha de frente, como é que você vai viabilizar? Então, são políticas que precisam ser comunicadas. Agora, você está vendo que na prática é muito difícil você separar essas modalidades. Elas se interconectam. A gente coloca assim de forma segmentada mais para explicar didaticamente. Então, quando eu falo na comunicação organizacional, eu estou tratando de várias formas. Primeiro, entendendo como algo inerente à natureza das organizações, porque numa organização, a comunicação é parte integrante, é parte da natureza. Segundo, em relação às expressões, que eu atribuo à questão da comunicação integrada. E aí vem toda uma parte importante de uma linha de estudos hoje que trabalha a questão das interações entre os grupos, né. Por exemplo, a questão mais da comunicação que eles chamam de dialógica, que é uma comunicação que deixa de ser uma comunicação meramente em que a organização sozinha se manifesta, se expressa, mas que ela acontece por meio da interação entre as partes. A própria PUC de Minas está bem nessa linha. Tem uma linha de pesquisa trabalhando bem a questão das interações. Você tem

também a vertente toda daquela comunicação e cultura organizacional, que é uma outra linha grande de estudos também. Com isso, o que eu quero dizer? Que o campo está se configurando por meio, sobretudo, das pesquisas que vêm sendo realizadas né. E eu vejo já isso como um grande avanço. O grande desafio, eu acho, para os pesquisadores, é chegar no mercado, para que haja um entendimento. Além, por exemplo, quando você fala comunicação empresarial, você está restringindo. Quando você fala comunicação organizacional, você está abarcando todos esses aspectos que eu já mencionei para você.

Cássia: Entendi. Seria o global, ela é global. Ela engloba a institucional, a mercadológica, a interna e administrativa.

Kunsch: Isso, do ponto de vista até que eu estou denominando isso agora comunicação organizacional integrada. Porque, essa parte das vertentes, das modalidades que eu coloco, é no sentido mais das manifestações, porque, quando uma empresa... por exemplo, vamos pegar o exemplo bem, bem do momento. Quando o Itaú patrocina a copa, a seleção brasileira, e o jogador está lá com o uniforme, que faz parte do contrato, e está lá aquela marca Itaú forte, de forma até subliminar, ali, ao mesmo tempo ele é institucional, mas é muito mercadológico.

Cássia: É.

Kunsch: Então, é uma forma de comunicação, não é? Então, é por isso que eu acho que não pode a gente pensar a comunicação organizacional apenas como transmissão de comunicação, que é aquela visão bem instrumental, por exemplo, a comunicação para viabilizar tudo. É a comunicação nesse sentido. Então, é um campo complexo. Você deve ter estudado a questão das metáforas, né, da Linda Putnam e outros Tem agora o livro, não sei se você tem, o livro da Abrapcorp de 2007, em que a gente trabalhou muito essa questão do campo. Depois eu te indico aí. Acho que esse livro vai ser fundamental para sua tese.

Cássia: Tá.

Kunsch: Porque, justamente, a gente colocou lá mostrando um pouco como o campo está configurado em termos de pós-graduação no Brasil, depois, assim, conceitos mesmo, né, fazendo esse paralelo da Comunicação com as Relações Públicas, que acho que é uma outra coisa que também é importante você mostrar.

Cássia: Sim, com certeza. E, por exemplo, esses outros termos que muitas vezes são usados, não sei se aleatoriamente ou não, é... comunicação estratégica, cultural.

Kunsch: É, a Intercom vai produzir uma enciclopédia de comunicação, tá. Eu até coordenei a parte mais de comunicação organizacional. Então, a gente, para você ter uma ideia, nós trabalhamos vários aspectos, né, comunicação *nas* organizações, *das*, comunicação formal, informal, seriam os fluxos, né. Depois, a comunicação organizacional integrada, que eu trabalhei comunicação interna, comunicação institucional, comunicação mercadológica, é... são várias terminologias. Então, vamos pegar algumas, né. A organizacional eu já expliquei para você. A comunicação corporativa, que é um outro termo muito usado, sobretudo no mundo empresarial, ela tem uma origem muito mais voltada para as empresas. Eu diria que ela é praticamente sinônimo de comunicação empresarial. Porque o foco é o *corporate*, de *corpus*. Então, quer dizer, também ela tem uma conotação de uma comunicação única, né, comunicação abrangente também. Então, ela está muito mais vinculada à comunicação no mundo empresarial. Então, a comunicação é corporativa, tem até um autor holandês, o que ele coloca como uma comunicação corporativa seria mais ou menos o que eu coloco como a comunicação organizacional integrada, juntando todas as modalidades da comunicação. Mas, assim, se você percorrer a literatura, eu até tive o trabalho, agora, de pesquisar melhor, o foco é bem comercial, bem empresarial. Vou dar só um exemplo, nós, aqui na USP, foi dado um MBA, para a Petrobrás. E foi Gestão da Comunicação Corporativa, porque era para a Petrobrás. Na segunda versão do curso, tinha assessores de comunicação também dos ministérios. Isso foi em 2003. Aí, houve uma opção por mostrar que aí a comunicação não

poderia ser corporativa. Tanto é que a opção foi por comunicação organizacional. Então, a comunicação estratégica também é um termo muito abrangente, só que o foco está muito voltado para os resultados. A comunicação estratégica é aquela comunicação que pressupõe todo um pensamento muito com base em pesquisas, com base em dados, e se aplica muito, também, tanto na esfera pública quanto na esfera privada. O terceiro setor pode usar de uma comunicação estratégica para atingir seus objetivos diferentes de uma empresa. Também a área pública, por exemplo, a própria secretaria de comunicação do Presidente da República usa muito de uma comunicação estratégica, na medida em que tudo é comunicação, do ponto de vista regional, do ponto de vista internacional. Tradicionalmente, ficavam muito só na assessoria de imprensa e na propaganda. Hoje, eles têm um trabalho incrível nas grandes periferias, vamos dizer assim, do país, nos rincões lá das regiões Norte e Nordeste, com as rádios locais, com as rádios regionais, justamente para atingir aquele público. Então, a comunicação estratégica, no meu ponto de vista, também é abrangente, só que ela assume uma característica muito de resultados.

Cássia: É possível, então, ter uma comunicação organizacional integrada estratégica?

Kunsch: Com certeza.

Cássia: Depende do objetivo?

Kunsch: Depende do objetivo, depende da capacidade do gestor e depende também da visão do dirigente, das políticas, né. Por exemplo, você pode ter uma comunicação organizacional que fica muito centrada só nas mídias, como a maioria faz. Então, ah, vamos fazer boletim, vamos fazer... isso na área pública e na área privada. Você fica preocupado muito com a divulgação e tal. Agora, você pode ter uma comunicação que é muito bem planejada e pensada e ela passa a assumir uma característica estratégica, na medida em que ela agrega valor, ela ajuda a organização a cumprir sua missão. Quer dizer, ela está alinhada com o pensamento estratégico da organização ou da instituição.

Cássia: Entendi. A senhora me falando assim, eu vejo tudo muito bem separadinho. Eu não sei se todo mundo pensa assim, se para todo mundo isso é muito bem separadinho, sistematizado. Eu percebo que, muitas vezes, diferentes autores usam os diferentes termos com significados, às vezes, embaralhados, com sentidos muito parecidos, aleatoriamente ou indistintamente. A senhora acha que esses termos estão separados, eficientemente delimitados?

Kunsch: Eu acho que ainda não há uma clareza. Nós, ainda, pela Revista *Organicom*, pela *Abrapcorp*, já realizamos o terceiro fórum, onde a gente trabalhou muito a questão que era um impasse e que há muitos questionamentos de alunos e estudantes: afinal, *Relações Públicas* é sinônimo de *Comunicação Organizacional*? A gente tentou mostrar que não, através do pensamento de vinte e tantos autores que trabalham isso. Então, é... primeiro, é uma questão mais complexa. É relativamente novo, né. Então, eu vejo assim, hoje, se a gente buscar na literatura, a gente já tem base até para delimitar conceitualmente. Agora, se você for olhar do ponto de vista mais generalista, vamos dizer assim, fica tudo numa torre de Babel, né. Fica todo mundo achando que cada um coloca aquilo que ele acha, mas, às vezes, muito sem fundamento.

Cássia: É, é isso que eu percebo.

Kunsch: Então, o pessoal... se confundia muito, uma simples assessoria de imprensa com um assessoria de comunicação que, no meu entender, é muito mais abrangente. Então, eu vejo que nós, da universidade, acho que por isso seu trabalho tem muito valor, no sentido de que nossa obrigação é tentar contribuir para clarear conceitos, a partir de pressupostos teóricos.

Cássia: Poderia isso ser o resultado, por exemplo, de uma disputa de poder simbólico entre quem tem voz no campo?

Kunsch: Isso também entra, é. É. Por exemplo, quando você tenta fixar mais o papel do jornalista, vai tender mais para um lado. A questão do próprio *marketing*. Por exemplo,

quando se coloca o *marketing* institucional. O que é *marketing* institucional senão Relações Públicas, né? Então, por uma série de razões houve uma apropriação, no meu entender, indevida e por desconhecimento também. E não é só do meio. Os próprios professores. Os professores, os pares, tanto da área de comunicação como da área de *marketing*, para ele é mais cômodo ficar naquilo que ele acha do que debruçar e pesquisar e ler o que já está escrito sobre isso.

Cássia: E... é possível haver, então, uma volatilidade entre essas terminologias, elas podem ser transformadas? Por exemplo, é... o professor Torquato, ele adotava, no início, comunicação empresarial/comunicação institucional. Depois, num determinado ponto da pesquisa dele, acho que em 2002, com o Tratado de Comunicação Organizacional e Política, ele diz que abandona o termo comunicação empresarial para adotar o termo, segundo ele, mais abrangente, comunicação organizacional. Então, como a senhora vê essas modificações?

Kunsch: Eu acho que são muito salutares, porque nós temos que evoluir, né. Por exemplo, eu vejo assim, quanto mais crítica tiver à literatura, ao conhecimento que já está gerado, mais a gente vai aperfeiçoar. Eu, por exemplo, gostaria muito de receber mais críticas do meu trabalho, porque, é... a gente tem que evoluir. Então, quando o professor Torquato coloca isso, é sinal de que ele viu que a visão como era também. Você vê aquela parte toda apenas como o jornalismo empresarial. Acho que a gente não pode ser contaminado pelo modismo. A gente tem que contribuir no sentido de trazer mais, mais, é... vamos dizer assim, conceitos mais claros, mais justos àquilo que se propõe. Agora, de fato, você está lidando com algo que é complexo.

Cássia: Não são estáticos esses nomes, né.

Kunsch: Então. Agora, o que para mim está muito claro, com base também na literatura internacional, é, só para fazer um paralelo, né, com os Estados Unidos, por exemplo. Nos Estados Unidos, a comunicação organizacional, hoje já há uma abertura, mas,

tradicionalmente, a comunicação organizacional para eles não envolvia toda essa comunicação externa, toda essa comunicação que a gente poderia chamar mais de um trabalho institucional de Relações Públicas. Para eles, a comunicação estava muito centrada nas redes, nos fluxos, na questão da cultura, na questão da, da... da... satisfação da comunicação. Então, aquela comunicação muito centrada no ambiente interno. (conversa interrompida, porque telefone da entrevistada toca).

Cássia: Isso pode gerar algum reflexo tanto no trabalho de professores como também de profissionais, a diversidade de nomes, ou não?

Kunsch: Olha, eu acho que.... esse reflexo aí é no sentido positivo ou negativo?

Cássia: Eu não sei.

Kunsch: Eu não entendi bem a sua pergunta.

Cássia: Tá, essa quantidade de nomenclaturas para a comunicação, que, na sua visão eu vejo tudo muito bem delimitado, mas, muitas vezes, quando a gente vai ler, né, a literatura de outros autores, isso não está tão claro assim. Será que isso poderia influenciar o trabalho de pesquisadores ou de professores da nossa área ou de profissionais que atuam nesse campo?

Kunsch: É, eu acho assim: a tendência é você aplicar melhor os conceitos. Agora, eu vejo que há uma necessidade de a universidade, da academia, contribuir melhor para clarear isso, sabe. Eu sinto que nós temos um trabalho aí, porque... isso se justificava mais quando não havia uma produção de conhecimento. Quer dizer, hoje, se a gente analisar, a gente já tem uma epistemologia, né. Há várias correntes por aí. Você pega, por exemplo, Wilson Bueno, né, que tem uma contribuição efetiva, você pega o Gaudêncio Torquato, Paulo Nassar, a Marlene Marchiori, outros... vamos pegar só os que têm mais livros publicados, né. Essa coletânea, por exemplo, que eu organizei pela Saraiva, não sei se você tem...

Cássia: Não tenho ainda.

Kunsch: Aquele livro ali, por exemplo, é uma síntese do pensamento brasileiro sobre o assunto, né. Então, são fontes que a gente tem, que a gente espera com o tempo contribuir. Agora, o que eu percebo, assim, no mercado, é... os termos, principalmente do mundo empresarial, são os termos mais corporativos. Eles absorvem melhor. Agora, a gente tem que buscar, o meu dever é clarear, né, esses conceitos.

Cássia: Há diferenças entre eles?

Kunsch: Há diferenças. Agora, no conjunto, essa Comunicação acontece como um todo.

Cássia: Entendi, há diferenças, apesar de serem interdependentes, né.

Kunsch: Por exemplo, se você pegar a propaganda, como se dava isso? De forma muito acentuada, a propaganda era a alma do negócio. Então, se você ia divulgar um produto, você usava a campanha publicitária. Você ia, você queria mostrar o benefício de um serviço, era campanha publicitária. O mundo mudou tanto, quer dizer, hoje você tem o quê? Diversas formas de comunicação. A embalagem passa a ser importante, o ponto de venda. Por exemplo, a Zara, uma empresa espanhola, ela investe toda sua comunicação, todo seu *marketing* no ponto de venda. Então, como você vai entender essa comunicação? Você vai entender uma comunicação que tem ali a parte institucional muito forte, a marca dela, ela está ali. Você vai entender a parte mercadológica muito forte também. Você nunca viu a Zara fazer propaganda na televisão.

Cássia: É.

Kunsch: E, no entanto, ela tem o poder de persuasão grande, porque principalmente o público feminino vai lá não sei quantas vezes. Eles têm pesquisa que, em média, a pessoa visita por semestre ou por ano 17 vezes. São formas diferentes de comunicação. Quando você usa o termo comunicação mercadológica, você está indo muito além daquela comunicação meramente publicitária, propagandística. Então, são olhares que a gente tem que ter para

entender esse mundo, porque a comunicação organizacional, enquanto campo, enquanto prática, é complexa, porque envolve várias vertentes.

Cássia: Unhum. Bom, Professora, minhas perguntas eu esgotei. Tem mais alguma coisa que a senhor queria adicionar, reforçar?

Kunsch: Não, eu não sei. Eu acho que, assim, o importante é primeiro conceituar claramente o que é essa Comunicação Organizacional e usar de recursos para mostrar sua complexidade. Então, o uso das metáforas é um exemplo de que a comunicação não pode ser vista do ponto de vista meramente instrumental. Aí, para finalizar, o que eu tenho trabalhado mais ultimamente é com relação às dimensões da comunicação organizacional. Então, primeiro, você tem uma dimensão, e isso você pode acrescentar naquela primeira parte lá, que até eu acabei esquecendo, quando eu conceituei a comunicação organizacional. Então, você tem que entender a comunicação organizacional primeiro na sua dimensão humana. O que é isso? A comunicação faz parte da natureza das organizações. As organizações não existiriam sem a comunicação, e vice versa. Quer dizer, ela faz, ela é parte integrante, porque... então, com isso, você tem que valorizar as pessoas. Você tem que levar em conta que, antes de você produzir uma comunicação técnica, você tem uma comunicação humana. Por isso que eu falei que a Comunicação faz parte das Ciências da Comunicação. Então, tudo que a gente estudou nas teorias da Comunicação, na verdade, se aplica também para as organizações, com as devidas adaptações. Aí, vem a outra dimensão, que é a dimensão instrumental, que é justamente aquela visão tradicional, linear da comunicação. Lembra lá da agulha hipodérmica, do processo comunicativo, daqueles primeiros estudos? Pois é, aquela comunicação do ponto de vista funcionalista, pragmática, que é uma vertente, que é uma característica, um paradigma muito presente. Então, seria essa comunicação entendida como transmissão de informações, né, o que a Linda Putnan fala de comunicação como um contêiner, né, um depósito de informações. Aí vem a dimensão que eu chamo de estratégica, que seria já um

estágio bem, né, onde você vê a comunicação como algo importante para agregar valor. Seria esse o sentido. Então, essas três dimensões mostram também... então, quando você fala na comunicação estratégica, ela está bem inserida nessa dimensão da comunicação. A primeira, por exemplo, quando ela é estratégica? Quando os dirigentes principais valorizam, quando há investimento financeiro, de pessoas, né. Não é uma comunicação improvisada. É uma comunicação pensada estrategicamente.

Cássia: Essas três dimensões, então, fazem parte da comunicação organizacional integrada?

Kunsch: Isso.

Cássia: Está bom. Muito obrigada, professora.

Kunsch: Muito obrigada, Cássia.

APÊNDICE J - TRANSCRIÇÃO MARLENE MARCHIORI

Local: via Skype, devido à impossibilidade de a pesquisadora comparecer no dia previamente marcado, 06/07/2010, em Caxias do Sul.

Data: 11/09/2010, às 19:00h

Cássia: Obrigada por aceitar falar comigo. A minha pesquisa, eu estudo as terminologias que existem para a Comunicação Organizacional: comunicação empresarial, institucional, integrada, cultural, estratégica, todos aqueles termos. E minha proposta é entrevistar os autores mais citados, os que têm mais publicações e conversar com eles sobre o termo que adotam ou os termos que adotam, como defendem essa ideia enfim. E, para gente iniciar, assim, como você define hoje o campo de Comunicação, o campo da Comunicação, antes de a gente cair na comunicação nas organizações. É possível definir uma identidade para esse campo hoje?

Marchiori: Eu entendo que Comunicação, para mim, é interação. Para mim, basicamente, é o processo... Comunicação, em si, é interação e construção de significados. O que eu venho, hoje, tentando trabalhar é a questão, não só, de construção de sentidos, mas também contra-sentidos. Mas ainda não tenho nada nessa área. A única coisa que eu tenho é uma informação, por exemplo, que nos Estados Unidos já surgiu uma obra que se chama comunicação organizacional destrutiva, que, na verdade, não é só a questão de você estar trabalhando para processos de interação. O que os autores entendem como comunicação organizacional destrutiva? Por exemplo, assédio sexual, assédio moral, bullying, são formas de comunicação organizacional que, entre aspas, não são positivas, vamos entender assim, certo? São processos de comunicação que ocorrem na organização. Uma visão da comunicação, que eu teria, seria que, na linha que eu trabalho, que é a perspectiva interpretativa, onde, na realidade,

as pessoas constroem aquela realidade... nos seus processos de interação, o que a gente vê? A gente vê não só, num segundo momento, daí eu entrando, o processo de comunicação, né, aquela coisa do emissor, receptor, *feedback*. Eu tenho procurado começar a olhar, inclusive era para eu ter apresentado um *paper* no Intercom, porque acabou não dando, a comunicação como processo. Ou seja, não existe início, não existe meio, não existe fim, mas existe uma comunicação em movimento. Esse movimento pode ser um movimento de integração como pode ser um movimento, por exemplo, de fragmentação da organização, né. Então, o que a gente vem vendo hoje, em termos de comunicação? A gente vem vendo que ela existe na organização, independente da área de comunicação – primeiro ponto. Segundo ponto, ela acontece de uma maneira a movimentar a organização proativamente, ou não, inclusive. Então, o que a gente tem que entender? A gente tem que entender que nós não temos hoje, por exemplo, a comunicação é... o que é a comunicação integrada na organização? Isso porque, se a gente for olhar a contemporaneidade, o que a contemporaneidade nos traz? Ela nos traz, por exemplo, diversidade, diferenças, ou seja, questões que tem que haver debate, tem que haver repensar, reorganizar. Então, o que eu digo é assim: se nós fôssemos mais conscientes daquilo que nós criamos como sujeitos nas organizações, entrando nas organizações especificamente, provavelmente nós seríamos uma organização, entre aspas, mais feliz. No seguinte sentido: se aquilo que a gente cria como processo válido, ou não válido para nós, como sujeitos dentro daquele espaço. Se eu fosse mais consciente que aquilo que eu crio, eu também sou instrumento daquilo que eu acabei de criar, provavelmente, eu acho que as organizações fluiriam mais. Não sei se eu falei muitas, muitas coisas para você agora, nesse exato momento, mas eu falei tudo que está em ebulição na minha cabeça hoje; em termos assim: por que olhar para a comunicação, mas não só como um aspecto que constrói e reconstrói, mas também, entre aspas, destrói, né. Tem umas correntes que vêm vindo aí. Então, por exemplo, se você olhar para a comunicação é, é... na metateoria, por exemplo, funcionalista, onde você

ditos comportamentos, onde você, entre aspas, impõe determinadas maneiras de as pessoas agirem numa organização é, é, você está olhando para uma comunicação positivista, né. Se você olha para uma comunicação onde, por exemplo, as coisas emergem das próprias pessoas, quer dizer, elas criam aquilo que elas entendem como realidade a ser vivida ou vivenciada naquele determinado momento. E faz sentido, naquele determinado momento, você falando para uma metateoria, por exemplo, interpretativa, que vem, em paralelo a ela, a questão crítica e a questão pós-moderna, né. É onde a gente tem basicamente assim: o que nós estamos vendo na perspectiva crítica, né, o fato de que as organizações às vezes têm, por exemplo, é... pessoas que são submissas, por exemplo, pessoas que precisam ter voz na organização. Então, eu acho que tudo isso circulando em termos de se ponderar sobre uma determinada perspectiva num determinado momento. E isso acontece simultaneamente, em diferentes locais, em diferentes momentos, com as diferentes pessoas que fazem parte de uma mesma organização. E na comunicação, é... eu vejo assim, por exemplo, não há... se você for pegar a comunicação organizacional dos Estados Unidos, por exemplo, você não tem lá comunicação organizacional interna, comunicação organizacional administrativa. Você tem a comunicação organizacional. E dentro da comunicação organizacional, por exemplo, você vai ter a área de comunicação interna nos livros de Relações Públicas, por exemplo. Você não tem comunicação interna nos livros de comunicação organizacional. Você tem o seguinte: você tem as teorias da administração, que, na realidade, é, é... tem o enfoque, por exemplo, do comportamento da administração científica, do comportamento das escolas das relações humanas, do comportamento da escola crítica, né, e, entre aspas, para por aí. Não que não tenha especificidades do comportamento, por exemplo, na perspectiva pós-moderna, que, no caso aí, a questão dos discursos, né. Então, por exemplo, a cada novo discurso a realidade se altera. Eu acho que é isso que a gente está vendo hoje, entende. Então, por exemplo, se você fala em comunicação pautada no que, quando, onde e por que, quer dizer, até que ponto essa

comunicação se faz numa organização hoje? Então, eu acho que existe uma mobilização no sentido de as organizações estarem buscando uma outra comunicação, entre aspas, um outro poder da comunicação. Quer dizer, é a comunicação mobilizando comportamentos, é a comunicação mobilizando entendimentos ou desentendimentos, é a comunicação trabalhando o contexto, quer dizer, é a comunicação constituindo a própria realidade organizacional. Isso não sou nem eu que falo. Isso é Putnam, que trabalha desde 2002, que até propõe a constituição da própria organização pela comunicação. Então, eu acho que a gente tem muita coisa ainda para ser trabalhada, muito espaço, até eu diria, para... até a professora Ivone aí de Belo Horizonte trabalha muito a questão dos interlocutores, né: como é que a gente olha para essa realidade, né, quer dizer, como é que a gente está construindo uma realidade na organização, onde essa realidade, por exemplo, tenha sentido para aquelas pessoas, tenha razão de ser naquele momento, né. E se eu construo alguma coisa que, é... por exemplo, não é o fato de eu impor uma visão, uma missão, um valor, você entende, Cássia, é o fato de construirmos esse processo, entendermos a razão desse processo e praticarmos ele de diferentes fatos. Não sei, eu tenho pensado muito na comunicação assim, é... nessas linhas. Então, por exemplo, voltando um pouco, né, se eu conseguir voltar tudo que eu falei: entender a comunicação não como um processo de comunicação – claro que ele existe, emissor, receptor, *feedback* e tal etc – mas a comunicação como um processo que permeia a realidade, né, tida como organização. E a partir daí, há diferentes análises que você possa fazer; ou seja, se a organização é movimento, a comunicação também é movimento. Eu não tenho aquela coisa, como eu falei, de início, meio e fim, em termos de organização. E é a busca do que, dentro desse processo? Quando a gente cria algo de uma maneira produtiva e que isso tem um sentido maior para nós, o que acontece? Você necessariamente tem as pessoas envolvidas e construtoras, né, daquilo que pode vir a ter um sentido maior para a organização, para a sociedade, para os seus relacionamentos ou interrelacionamentos, em termos de organização.

Eu vejo assim a comunicação dentro desse aspecto e eu vejo a comunicação organizacional aquela que, na realidade transcende a própria organização. Eu vejo, por exemplo, a comunicação ponderando sobre a organização. A visão que eu tenho de comunicação é esta. Eu não vejo a comunicação dentro só da organização. Dentro desta perspectiva, é a relação entre comunicação e organização – alguns autores vão para esta linha. E outros autores vão para a linha da comunicação constituindo a própria organização, que foi o que eu falei há pouco.

Cássia: Está certo e...

Marchiori: Não sei se eu respondi muito. É que eu vou falando, falando e eu esqueço o que eu falei.

Cássia: Não, está ótimo. E como você vê essa tendência? Os congressos são um momento para facilitar esta tendência, para que isso desenvolva?

Marchiori: Olha, Cássia, eu diria o seguinte: nós temos uma produção interessante hoje. Nós temos que resgatar toda essa produção em estudo que analisem... por exemplo, a professora Kunsch fez um estudo da área de... das teses, alguma coisa nesse sentido, então eu acho que a gente tem que começar a dissecar mais isso, entende. O que temos nas escolas? Eu acho que o grupo da Compós, por exemplo, que agora foi aberto um grupo na Compós. É um grupo interessante de se trabalhar a questão... o que acontece? Eu acho que as próprias organizações, vamos falar assim, né, os próprios campos... vamos entender uma organização como um campo de estudo empírico, certo? Daquilo que a gente pensa hoje, por exemplo, você vai lá, faz uma determinada pesquisa e essa pesquisa dá para você trabalhar o quanto você vai crescer, certo? Então, eu acho que, por exemplo, assim, os congressos - seja da Abrapcorp, seja da Compós, seja da Intercom - em nível nacional, os congressos em nível internacional. Então, você está, por exemplo, participando ICA, que é a *International Communication Association*, o NCA, que é o *National Communication Association*, eu estou falando da área

de Comunicação Organizacional, não especificamente da área de Relações Públicas. Mas, também tem a área de Relações Públicas nesses congressos. Eu acho que tudo isso faz com que a gente possa é... é... buscar novos conhecimentos, né, e transitar dentro das perspectivas. Por exemplo, eu acabei de pegar um livro que é Comunicação e Conhecimento, onde, por exemplo, sei lá, no meu Cultura e Comunicação Organizacional eu já tinha falado isso, há uns dois anos, três anos, que eu entendo que hoje comunicação é construção de conhecimento nas organizações. Então, você vai tendo uma diversidade, por exemplo, de possibilidades de se olhar a comunicação tão grande que o foco fica o que é comunicação. O que a gente não pode perder, na realidade, é o que é efetivamente comunicação. Por exemplo, foi a primeira pergunta que você me fez, porque a gente vai indo... igual, por exemplo, o trabalho do ano passado, do impacto da cultura. Então, é olhar cultura e comunicação na perspectiva das lideranças, da linguagem, do aprendizado, do conhecimento... e aí você começa a pensar assim: qual é a reflexão que nós temos de comunicação sobre essa perspectiva, né, sobre essa questão? Eu acho que é isso que a gente tem que buscar. Então, por exemplo, eu entendo que nos congressos nós deveríamos ter campos de discussão mais amplos. Mais amplos no sentido assim, por exemplo, a gente tem muito isso nos Estados Unidos, né. E a gente tem isso no Enel, da área de Administração, aqui no Brasil. A gente tem isso no ANPAD, da área de Administração, aqui no Brasil. No Compós a gente tem isso. A gente tem que um volume menor de trabalhos será apresentado, mas uma discussão muito maior sobre aqueles trabalhos.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Eu acho que é isso que faz a gente crescer, né. É... eu, por exemplo, amaria ter um trabalho discutido. Não adianta você ter vinte trabalhos, dez minutos – é claro que existem lugares em que a gente precisa fazer isso mesmo. Mas eu acho que a gente precisa de um espaço cada vez maior de discussão e de aprofundar aquilo que a gente é... é... tem refletido sobre comunicação. Eu, eu penso dessa maneira assim, não sei. Cássia: Tá.

Marlene: Não sei se foi completa a resposta dos congressos aí, não sei.

Cássia: Foi, foi, foi completa. E, em relação a esses termos todos que existem. Na sua opinião, existe fundamento em tantas terminologias, quais podem ser as razões para tantas nomenclaturas?

Marchiori: Olha, eu diria que, Cássia, eu não me sinto habilitada para responder para você. Eu acho que comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação institucional é uma posição da professora Kunsch, a gente tem que, né... tem que... tem alguns autores que trabalham dentro dessa linha e eu acho que isso a gente tem que, é... é... ouvir, aprender, respeitar e assim por diante, né. O que eu diria, eu mesma falo no Cultura e Comunicação Organizacional de comunicação tática e comunicação estratégica, né, duas vertentes da comunicação. Eu entendo, por exemplo, comunicação tática como aquela que, na realidade, comunica os fatos ocorridos, né.

Cássia: Unhum.

Marchiori: E eu entendo comunicação estratégica aquela que cria os fatos, aquela que antecede o momento da comunicação dos fatos; ou seja, eu preciso da comunicação estratégica para, entre aspas, desenvolver a comunicação tática. Só que o nível de desenvolvimento da comunicação tática não vai ser o de comunicar, vai ser o de realimentar aquele processo. Se eu fosse hoje trabalhar um pouco mais o que eu escrevi em 2008 – olha só para você vê, nem nunca nem falei isso para ninguém, mas eu estou pensando isso agora, aqui – né, por exemplo, por quê? Porque quando você tem a comunicação estratégica criando os fatos, é como você pegar, por exemplo, o conceito de estratégia como prática. Hoje, a gente tem um conceito na área de Administração, que está no livro novo aí que a gente lançou, de Comunicação Organizacional, que é o quê? A estratégia sendo desenvolvida, o momento em que ela é criada, é a estratégia na sua microatividade, né, como ela se cria, como ela se faz na organização. E existem estudos seríssimos nessa área, né, e a gente diz, inclusive, que a

estratégia é uma prática comunicacional. Mas independente disso, o que acontece? Quando as pessoas criam, quando você está num processo de desenvolvimento disso, necessariamente, aquilo tem valor, naturalmente, para as pessoas, né. Você não precisa, entre aspas, comunicar aquilo, porque aquilo já foi desenvolvido, já foi criado. Então, o que eu diria? Se a gente colocar uma barra hoje, na organização, sabe, dividindo a organização, eu diria assim: o que é comunicação estratégica? É a que antecede qualquer fato a ser comunicado, ou a ser avaliado, ou a ser, como eu disse, realimentado, né, dinamizado, em termos de organização. A gente precisa da comunicação é... tática, não para ser a... a... a que informa os discursos organizacionais, porque os discursos emergem da própria realidade da organização, né, das próprias pessoas que fazem parte dessa realidade. Eu, por exemplo, trato comunicação tática e comunicação estratégica. É... é... adotei comunicação interna, eu diria. Particularmente, eu não vejo comunicação administrativa e comunicação interna como... eu adotei a comunicação interna, eu falo em comunicação interna. Tenho textos sobre comunicação interna, tenho estudos na área de comunicação interna, que é o que eu entendo comunicação na organização. E eu entendo que nós precisamos de comunicação interna, inclusive para o *endomarketing*, porque, por exemplo, se eu não tiver comunicação entre os funcionários olhando para o sujeito, como é que eu posso ter, por exemplo, a comunicação para com os meus clientes? No caso o *endomarketing* é, na realidade, ele tem uma visão do quê? Entende o que eu estou querendo dizer? Então, inúmeros, inúmeras maneiras de se observar ou de se falar sobre a comunicação, né. Se você pegar, por exemplo, comunicação institucional... Você poderia pegar, eu acho, uma direção bastante interessante, é o que a gente tem hoje, por exemplo, de autores que falam de cultura, identidade, imagem e reputação. Você nem perguntou isso, mas é um outro aspecto, onde, por exemplo, eu necessariamente preciso de cultura e identidade, eu preciso de quem somos.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Sem quem somos, sem o que é a organização, como que eu posso ter imagem? Como que eu posso ter pessoas compreendendo sobre a minha organização, entre aspas, entende? Aí tem os processos de interação, porque a imagem não se faz mais, hoje, só de percepção, né. Percepção sem processos de interação, esquece, né. Então, eu diria assim, que de repente nós podemos estar falando de uma comunicação que ocorre nessa organização, mas de uma comunicação também que institucionaliza a própria organização. Aí, vamos pegar a comunicação interna e a comunicação institucional. Olha o tanto de comunicação que eu já falei aqui? Então, eu diria assim, que, até independente, sabe, dessas nomenclaturas, por exemplo, mesmo que cada um tenha o seu sentido, né, o que nós estamos procurando estudar, é Comunicação.

Cássia: Unhum, entendi.

Marchiori: Né, e aí vem comunicação nas organizações, comunicação das organizações, que eu até tenho que refletir, né, porque a gente ouve e alguns professores já até calaram sobre isso. Mas, por exemplo, sei lá, comunicação... igual eu falei para você, estratégica e tática, né, comunicação mercadológica, comunicação... então, você começa assim, você tem um foco, mas o que a gente está querendo? O que a gente está querendo é entender como é que esse processo, não é, se faz no ambiente, seja um ambiente organização, uma organização, por exemplo, do terceiro setor, seja o que for, seja inclusive numa família. A gente precisa aprender a se processar como uma família, mas depois se processar com os primos, se processar... percebe? Que tipo de comunicação é essa? Não vou falar assim não, porque eu nunca pensei sobre isso. Então, assim, eu não quero julgar, né, se é correto ou se não é correto. Eu acho que... o que eu acho que é interessante? É qual a profundidade de entendimento de comunicação, né, de construção ou não-construção, né, vamos falar assim, daquilo que você está analisando, daquilo que você está ponderando no momento que você está vivendo. Se é comunicação interna, se é comunicação institucional, se é comunicação...

entende, eu não me sinto apta, por exemplo, para dizer assim: olha, é muita comunicação e pouco estudo. Eu não me sinto, porque... o que eu me sinto é assim, é... o conceito que eu trago, que é comunicação tática e comunicação estratégica, e além dessa questão eu venho trabalhando a questão de comunicação interna. Mas, tem pessoas que... por exemplo, se você pegar um livro de comunicação organizacional... eu falo muito de Estados Unidos, porque eu fiquei estudando um ano lá. Então, se você pegar um livro de comunicação organizacional, não tem comunicação interna. Não se fala. Não é que não tem. Estudam, por exemplo, relacionamentos interpessoais, socialização do indivíduo... Tem nos livros de Relações Públicas, *internal relationships*, por exemplo, é, como é que é? *Internal*... alguma coisa assim. Mas nos livros de comunicação organizacional não tem.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Você pega por exemplo, esse livro que está na minha frente aqui, um livro da Margarida Kunsch: “A comunicação como fator de humanização nas organizações”, ou seja, se a gente pegar isso aqui, veja que o próprio discurso está se ampliando, porque eu acho que não tem nenhum artigo aqui que fala de comunicação interna. Você entende o que eu quero dizer?

Cássia: Unhum.

Marchiori: Então, eu acho que a gente está ampliando o discurso. Parece que nós estamos ampliando. Mas é o que eu estou te dizendo, eu não tenho esse poder, entendeu, de dizer assim, porque eu não fiz estudos nesse sentido.

Cássia: Unhum. Então, na sua opinião, não haveria, por trás desses nomes uma certa disputa de poder simbólico, por exemplo, ou uma tentativa de chamar a atenção pelas terminologias?

Marchiori: Não, porque daí eu acho que a gente estaria entrando num campo de, entre aspas, vender comunicação, e não pensar a comunicação.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Você entende, assim? Eu acho que o que a gente é... eu acho que é... o uso que a gente pode, entre aspas, né... eu não vejo a comunicação como um instrumento, sabe, como um uso. Eu vejo a comunicação como a construção de um saber, entende? Então, eu acho que essa construção do saber pode emergir em vários ângulos, em vários aspectos. Por exemplo, você pega um conceito que eu trabalhei agora para apresentar na ANPAD, aí, nos dias 26 e 27 agora, lá em, num congresso aí da Administração, é um conceito que não é meu, é da Gail Fairhurst, que é a liderança discursiva? O que é liderança discursiva? É a liderança baseada em diálogo nas organizações, né. Então, quer dizer, ela também caiu numa, concorda comigo, numa teoria para contrapor a questão de o líder ser um sujeito que influencia. Então, eu acho que desde que seja, sabe, desde que tenha fundamento, desde que tenha o saber, se justifica. Mas não como *commodity*, entendeu, como um produto que eu estou vendendo comunicação interna, estou vendendo, concorda comigo, institucional... A gente não entrou, mas comunicação corporativa, comunicação institucional... Tem mais, como é que é? Comunicação corporativa, comunicação... Por exemplo, o Cason Lion trabalha muito nessa área, né, *corporate communication* e tem outros autores também. Eu acho que é isso, tem uma linha, tem uma pesquisa, tem um processo todo justificado, né, tem a construção do saber, justifica. Eu penso dessa maneira. Agora, não dá para eu, entende? Comunicação interna, comunicação institucional, comunicação... sem eu ter uma construção do saber em cada uma dessas, né. Então, eu, hoje, construo o saber na relação de cultura e comunicação e construo saber na análise da comunicação não como ferramenta, mas como um processo.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Né, que constitui realidades organizacionais e, a partir disso, eu comecei, quer dizer, veio essa comunicação como processo da minha análise da comunicação interna. E, e eu não falei em comunicação interna no meu último trabalho, entende. É isso, e a gente está em ebulição. Eu penso dessa maneira. Por isso que eu acho que a gente precisa discutir,

entende, Cássia. Eu acho que nós, é... é... nós precisamos, assim, conversar mais, discutir mais, nos cursos de pós-graduação, entende. Eu, por exemplo, eu discuto com gente da área de Administração e com gente da área de Gestão da Informação, porque eu não trabalho em pós na área de Comunicação. Eu trabalho em pós... E aí, você vê que o conhecimento de Comunicação é uma coisa que é alarmante a necessidade, entende. Todo mundo está querendo comunicar, querendo saber além de emissor e receptor.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Além da, entre aspas, produção de mensagens.

Cássia: Entendi.

Marchiori: E aí, sim, eu acho que você começa a crescer.

Cássia: Sim, então, assim, não faria tanta diferença que terminologia o pesquisador está usando, desde que ele tenha um estudo fundamentado e caminhando nessa tendência?

Marchiori: Eu acho que você tem que ver o seguinte, é... é... em cima do conceito. Esse conceito, é um conceito fundamentado, sedimentado, justificado, exaustivamente pesquisado, entende. Eu acho que é isso, porque o problema nosso – e talvez até o problema meu, não só, né, não estou falando que o problema não é meu também – o nível de especificidade que nós damos ao conhecimento, entende? Então, às vezes, por exemplo, eu tenho me queixado muito nesse sentido, sabe, com os meus alunos de iniciação científica. Quer dizer, é... frente a esse referencial teórico, sabe, que você está querendo trabalhar, por exemplo, qual é o seu questionamento, qual é a sua dúvida. Se a sua dúvida é esta, vamos dizer assim: o diálogo influencia ou não influencia a construção do saber? Né, vamos falar assim, se fosse alguma coisa nesse sentido. Então, o que é diálogo, se tem construção de saber nas organizações, níveis de influência Ponto. E eu vou trabalhar só sobre isso.

Cássia: Unhum.

Marchiori: Esquece, entendeu, de trabalhar a, b, c, d, e, f, g, h, i, j, mas vou falar sobre diálogo e construção do saber. Você entende o que eu quero dizer? Eu não estou falando que nossos trabalhos são assim. Eu estou dizendo que eu acho que a gente precisa dar maior especificidade àquilo que você entende como conceito, como pesquisa e assim por diante. Eu acho que é só dessa maneira que a gente vai conseguir crescer. Então, o que eu quero dizer, eu não me sinto habilitada para julgar todos esses termos, porque a gente pode ter conhecimento de alguns deles e não conhecimento de outros, sinceramente. Eu não pesquiso todos eles, né. Eu posso falar, por exemplo, da validade de comunicação e da validade, para mim, do que eu entendo comunicação estratégica e comunicação tática e da comunicação interna, mas que ultimamente eu não tenho falado tanto de comunicação interna. Ultimamente, para mim, é no último ano, um ano e meio. Eu tenho falado mais da comunicação e eu vejo que nós da comunicação organizacional e da... e da... você chegou a ler o material do *Management Communication Quarterly* que saiu, um fórum sobre a comunicação organizacional no Brasil?

Cássia: Não, esse não.

Marchiori: Tá, se você quiser, depois eu te mando, porque tem o artigo da professora Kunsch, do Nassar, da Maria do Carmo Reis, meu, da Ivone, é... falando sobre a questão da comunicação organizacional no Brasil. E a gente até fala sobre as próximas... as tendências de pesquisa, fala esse tipo de coisa. E a gente coloca, inclusive, a gente está se voltando muito para as teorias da comunicação, na área de comunicação. E, além disso, a gente está se voltando também para a... a..., o que a gente chama de... como é que é? Não é multi... eu estou com multiculturalismo e multiperspectiva na minha cabeça. Não é isso, é quando você estuda junto às outras áreas, entende? Multi... esqueci.

Cássia: Disciplinar.

Marchiori: Multidisciplinar e tem o outro, transdisciplinar. E tem o outro lá, multi não sei das quantas. A gente até fala isso no nosso artigo, mas é, sabe, a gente está aí com Sociologia,

com Psicologia, você concorda? Agora, o que a gente não pode perder é o foco na comunicação. (Atende o celular e diz que vai retornar a ligação daqui a pouco.)

Cássia: Esse livro é aquele “Campos acadêmicos e campos aplicados: novas tendências em pesquisa...”?

Marchiori: Não. É uma revista, *Management Communication Quarterly*, saiu nos Estados Unidos ano passado. Ele tem artigos desses autores e ele está só em inglês. Mas eu te mando ele aí, depois, vou até mandando já, enquanto a gente vai se falando, senão depois eu... Eu te mando para você ter aí os... as referências.

Cássia: Ah, que bom, obrigada. Quero sim. Bom, Marlene, eu esgotei as minhas perguntas. Tem alguma coisa que você quer falar, que acha importante.

Marchiori: Você acabou suas perguntas?

Cássia: Acabei.

Marchiori: Oh louco! Não respondi nada ainda.

Cássia: (Risos) Então vamos lá.

Marchiori: (Risos) Estou brincando. Não, eu falo assim, né, porque o que eu vou falar para você, né. Não, não sei... eu tenho que ver o que não ficou claro, o que ficou claro, o que você gostaria de maior profundidade. Eu não sei. Depois que eu falo, eu não sei nem o que eu falei mais, viu Cássia.

Cássia: (Risos) Não, está ótimo.

Marchiori: Estou te mandando todos os artigos. Leia o Marchiori e Oliveira, não porque é nosso, mas porque a gente está falando das tendências da Comunicação Organizacional. E aí tem a história e tal, com outros autores. Eu acho que é uma coisa que vale a pena, sabe.

Cássia: Muito bom. Eu entrevistei esses autores também. Entrevistei Paulo Nassar, Margarida Kunsch, a Ivone.

Marchiori: Ah, que bom, que bom.

Cássia: Com certeza, vai ser muito útil.

Marchiori: Seu trabalho é em qual faculdade?

Cássia: Na federal de Juiz de Fora.

Marchiori: Ah, tá. É no mestrado?

Cássia: É, no mestrado.

Marchiori: É, eu acho que é um tema interessante. Você vai ter visões muito diferentes, né, de um autor para outro. Nossa, você vai ficar louca, porque... eu acho que... não sei... eu acho que... a Ivone e eu combinamos mais em termos de opinião, acho. Mas, uma pessoa interessante para você entrevistar também, Cássia, é a Adriana Casali.

Cássia: Ah, pensei nela também.

Marchiori: Eu acho que é uma pessoa que vale a pena, viu, porque é assim, oh, eu fiz Pós-doc em Comunicação Organizacional na *Purdue University*, que é onde surgiu o conceito de comunicação organizacional, nos Estados Unidos. E ela estudou lá na Montreal School.

Cássia: Ah, tá.

Marchiori: Ela fez o doutorado lá. Então, eu vou até te mandar o e-mail dela, vou te responder aqui. Eu acho que é uma pessoa que pode contribuir, viu. E ela tem uma visão bastante crítica, acho que você vai gostar.

Cássia: Está jóia, obrigada. Ano passado, eu apresentei meu trabalho no Intercom. Foi ela quem coordenou a mesa.

Marchiori: É, mas ela costuma ficar meio nervosa, quando está coordenando mesa, assim.

Cássia: Ela estava nervosa mesmo. (Risos)

Marchiori: (Risos) É, eu disfarço bem, ela não. Porque nervoso todo mundo fica, né, óbvio, né, no bom sentido, assim. Agora, oh, estou à sua disposição, Cássia. Se você precisar de alguma coisa que não tenha ficado clara, sabe, às vezes você fica meio confusa, porque eu vou falando muito, é meu jeito.

Cássia: Está bom.

Marchiori: Aí, estou à sua disposição, se quiser entrevistar, reperguntar alguma coisa, entendeu. Fique à vontade, completamente à vontade.

Cássia: Está bom. Está ótimo, Marlene.

Marchiori: Se tiver alguma coisa assim que não dá para você tirar, entendeu. Eu gosto de ser... No dia em que eu participei de uma entrevista sobre os estudos de Relações Públicas no mundo, sabe, ela conversou um tempão comigo. E eles chegaram à conclusão que o ensino das Relações Públicas está sendo estratégico no mundo, sabe, uma coisa bem interessante, assim. Mas você está trabalhando mais na comunicação organizacional ou está trabalhando nos dois?

Cássia: Comunicação Organizacional.

Marchiori: É, então tá, é isso aí. Tem alguns, tem dois ou três trabalhos de Comunicação... o Curvello, você entrevistou?

Cássia: Curvello, não.

Marchiori: É outro para você entrevistar. Ele dirige um programa de mestrado em Brasília, né.

Cássia: Ah, tá. É mesmo. Eu entrevistei o Jorge Duarte, o Wilson Bueno.

Marchiori: Ah, mas, olha, vou te mandar o e-mail do Curvello também, porque ele é um cara bom. Você que sabe aí, mas eu acho que é uma pessoa interessante sim.

Cássia: Está bom, manda para mim, por favor.

Marchiori: Você termina teu trabalho quando?

Cássia: Eu defendo em março.

Marchiori: Ah, então. Quando tiver o trabalho e tudo, é legal mandar para as pessoas, viu. O trabalho em si, né. Eu acho legal para a gente tomar conhecimento. Acho que vale a pena.

Cássia: É sim, com certeza. Mando, pode deixar.

Marchiori: Eu estou à sua disposição.

Cássia: Está jóia, Marlene, muito obrigada, viu.

Marchiori: Imagina, Cássia, a gente vai se falando, está bom?

Cássia: Muito obrigada por me atender.

Marchiori: Imagina. Tudo de bom, viu.

Cássia: Obrigada, tchau.

Marchiori: Tchau.

APÊNDICE K – TRANSCRIÇÃO IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

Local: residência da autora, em Belo Horizonte

Data: 19/07/2010, às 13:00h

Cássia: Bom, Professora, esse campo, né, essa área ou subárea da Comunicação Organizacional, como a senhora percebe esse campo? É possível definir uma identidade para esse campo?

Ivone: Primeiro eu vou falar o que eu percebo e depois sobre a questão da identidade. Eu percebo como um campo da Comunicação no contexto das organizações ou nos contextos organizacionais. Isso, por que eu trabalho com essa perspectiva de campo da Comunicação? Pelo estudo que eu fiz da bibliografia. Quer dizer, tudo que se falava de comunicação organizacional, comunicação institucional, comunicação empresarial e tudo, e todos esses nomes que são dados, eu acho que mostra que há uma indefinição. E, para mim, essa indefinição vem porque, na realidade, a comunicação organizacional não se baseava ou ela não tinha como referência o campo da comunicação. Então, ela tinha como referência o campo da Administração, o campo dos Estudos Organizacionais e, com isso, faltou para a comunicação organizacional uma identidade. Porque, na realidade, quando ela está na Administração, ela não é um campo, ela é um instrumento. A Administração vê a Comunicação como um instrumento. Quando ela estava no campo da Com... ela nem entrou no campo da Comunicação. Quando ela ficava na periferia do campo da Comunicação, nos cursos de Comunicação, mas não “entrava para dentro” do campo da Comunicação, não dialogava com o campo teórico, então ela também ficou sem identidade. Quer dizer, você sabe que a comunicação organizacional tem um preconceito, ou tinha, vamos falar assim, um preconceito muito grande na academia, né. Por que isso? Porque, para mim, era uma falta de

fundamentação teórica, determinada, vindo de algum campo que lhe dê subsídio para se tornar um campo. Então, a partir dessas discussões, essas discussões, para a gente chegar a essa conclusão, foram discussões de muitos anos. A gente leu toda a bibliografia antiga. Agora está saindo muita coisa nova. Mas até 2006, nós lemos todos os livros: Teobaldo, o Simões, Margarida, Torquato e tal no nosso grupo de pesquisa. E a gente começou a discutir aquilo e, uma vez, a gente começou a ver essa condição da Administração. E a gente queria entender o que era comunicação organizacional. Aí, quando falavam assim: mas o que é a organização? A gente não sabia nem direito qual o conceito de organização que a gente tinha. Isso em 2005, 2006. Quer dizer, os conceitos que vinham da organização eram todos da área da Administração. Então, a gente foi buscar esses conceitos na Administração e, a partir desses conceitos, a gente começou a repensar o que era a organização, até chegarmos a uma questão que eu acho que é interessante, que é a organização como um ator social. Porque a organização tem atuação na sociedade, ela interfere, ela tem a sua importância social na sociedade. Então, aí a gente começou a... a... a... caminhar, caminhar e, depois, a partir de um texto do Júlio – eu já falava muito essa questão. Então, para mim, a comunicação organizacional é um campo da Comunicação nesse contexto específico. Então, aí eu vou alimentar tudo a partir da teoria da Comunicação. Aí eu vou procurar o José Luiz Braga, vou ler Lucrecia, vou ler o Duarte. E aí foi quando nós começamos a enveredar pela teoria, pela análise do discurso. Aí, quando eu trabalhei com os textos do José Luiz Braga, falava-se muito, aquele texto dele, das interfaces. Então, a comunicação como fronteira. Eu pensei: nós temos uma fronteira, uma interface muito grande com a comunicação, mas nós não somos dos Estudos Organizacionais. Nós temos interface muito grande com a Linguagem. É fundamental para nós. Como a gente vê isso? Nós temos com a Antropologia, com a Sociologia... como você vai entender a organização? Como você vai entender as relações sem entender de Psicologia, sem entender de Sociologia? Então, a gente foi ampliando e foi ficando muito

clara essa questão para nós. Aí, depois, eu fiz um seminário, para discutir já as interfaces da Comunicação, que foi o resultado daquele livro que você deve conhecer. E ali tem um texto do Júlio Pinto, que é um semiólogo, que fala, justifica muito bem por que falar comunicação no contexto organizacional. Então, teoricamente, ele me deu muita força para falar dessa comunicação organizacional, entendendo no contexto, como um contexto específico. Tem uma orientanda minha que tem um texto, acho que esse texto está no livro da interface, que é a Fábria, Fábria Lima, você leu esse texto?

Cássia: Não.

Ivone: Ela fala em comunicação *das*, comunicação *nas* organizações, questões diferenciais, porque é diferente comunicação *das* organizações e comunicação *nas* organizações ou comunicação organizacional. Ela até justifica um pouco o porquê do “advérbio” comunicacional, de onde ele vem e tal. Ela justifica isso. Porque essa preocupação que você tinha era uma preocupação nossa, que nos incomodava muito, a mim, então, demais. Então, primeiro que aí a gente fala de organização entendendo organização tanto no âmbito privado quanto no âmbito público, como as organizações não-governamentais. Então, quando eu estou falando de organização, eu estou falando de tudo. Então, eu não preciso falar de comunicação institucional, eu não preciso falar de comunicação corporativa, então eu não preciso falar de comunicação empresarial. Para mim, esse número todo de nomes que vem era uma invenção para dar identidade à área, e as pessoas não conseguiam e mudavam. Por quê? Porque eu acho que não foram no cerne da questão, sabe.

Cássia: A senhora acha que por trás disso pode ter uma certa disputa de poder simbólico, por poder de fala no campo entre os autores?

Ivone: Ah, provavelmente, né, porque a linguagem... está implícita na linguagem a questão do poder simbólico mesmo, né. Então, eu acho que o que tem aí, nessa visão toda, é assim: “eu descobri a América! Então, eu vou falar de comunicação corporativa. Eu vou falar de

comunicação institucional. Eu vou falar de comunicação empresarial.” E aí foi esse coisa, sabe. E o que aconteceu? Só deu bagunça na cabeça das pessoas, né. Ninguém conseguiu. Então, hoje, eu tenho muita clareza disso. Eu discuto com qualquer pessoa essa questão. E eu acho que passa muito por isso que você está falando, pela questão do poder. E, obviamente, simbólico, porque aí está simbolizando algo de uma autoridade no campo, esse tipo de coisa, né.

Cássia: E a senhora percebe esforços no sentido de compreender essa identidade, hoje? Os congressos, por exemplo, as novas publicações, como a senhora disse?

Ivone: Acho que está nesse caminho, mas ainda há muita divergência. Se você pegar o termo comunicação... tanto é que na Abrapcorp a gente teve essa discussão duas vezes: o que era Relações Públicas e o que era Comunicação Organizacional.

Cássia: Existe um embate, né.

Ivone: Existe um embate. Por exemplo, eu achava que uma coisa que a gente tinha para diferenciar o que era Organização e Relações Públicas, era a gente descobrir o que era o objeto de estudo de cada uma delas. Porque você não consegue entender o que é uma área se você não entender os objetos de estudo daquela área. E eu fui tentando, pesquisando e tal, e eu falo que o objeto da Comunicação - Organizacional, vamos assim dizer, eu uso esse termo – eram as interações entre a organização e os grupos com os quais ela se organiza. E a Sidineia, por exemplo, quase me massacrou por causa disso: “Se você está falando que é interações, interações – a Sociologia trabalha com interações, não sei quem trabalha com interações – isso não é objeto de estudo nosso.” Então, eu ainda continuo achando que é esse processo interativo – que não é interações sociais, não estou falando de interações, estou falando de um processo interativo ou de comunicação, são os processos comunicacionais – que a gente vai analisar. Mas eu não vejo esse processo comunicacional de uma forma isolada. Eu vejo os

processos comunicacionais dentro de uma perspectiva maior que é a perspectiva interacional, é a perspectiva da interação, sabe.

Cássia: Unhum.

Ivone: E aí, quando vão falar que essa coisa de Relações Públicas e Comunicação Organizacional – provavelmente você não vai entrar nisso, o que te faz muito bem, porque isso aí é uma confusão...

Cássia: Todos os autores que eu entrevistei lembram isso.

Ivone: É.

Cássia: Porque é uma coisa que existe, por exemplo, qual é a subárea de qual, Relações Públicas está dentro da Comunicação Organizacional ou a Comunicação Organizacional está dentro das Relações Públicas?

Ivone: É, eu...

Cássia: Existe essa briga.

Ivone: Para mim é claríssimo. Como eu percebo Comunicação como um campo...

Cássia: Maior.

Ivone: Maior. Claro. Agora, dentro desse campo existem as habilitações, que não são campos. Eu já chamei de subcampo no meu texto. Nesse revista, eu falo que ele é um subcampo como Publicidade é um subcampo e como Jornalismo também é um subcampo. Eu hoje estou avançando nesses estudos. Para mim é habilitação. E habilitação é... Eu acho que no MEC está muito claro isso para a formação. Uma coisa é você formar numa habilitação. Outra coisa é você estudar e pesquisar um campo maior de conhecimento.

Cássia: Unhum.

Ivone: Né, então, essa coisa não é muito clara, né, tem uma disputa, uma disputa aí claríssima, né.

Cássia: Na Intercom, é possível perceber isso.

Ivone: Claro, e há... o povo de Relações Públicas acha que o espaço da organização é deles. Eu sou formada em Relações Públicas, eu falo isso na sala, tem gente que fica danada comigo, mas eu não acredito. Porque eu acredito na Comunicação. Não é na Relações Públicas. É uma habilitação que está ali, é uma especificidade, como tem o Jornalismo, como tem a Publicidade. Sabe, eu acho que o currículo de Relações Públicas trabalha muito mais a perspectiva organizacional.

Cássia: Sim.

Ivone: Isso aí é outra coisa.

Cássia: O currículo.

Ivone: É, que é o foco, que é o local de Relações Públicas, diferentemente do local de PP e do local de Relações Públicas. Agora, se eu achar que Comunicação Organizacional é embaixo de Relações Públicas, claro que aí eu não vou aceitar. Nem o jornalista, nem o publicitário, nem ninguém. Mas como eu vejo acima, eu não tenho nenhum problema, como eu acho que tem que trabalhar sociólogo, como eu acho que tem que trabalhar antropólogo, o filósofo. Eu acho que é isso, é uma área de interfaces.

Cássia: Pois é, e a senhor falava do Braga, né. Ele fala que é justamente dessa tensão entre as disciplinas com fronteiras difusas que o campo avança. A senhora acredita nisso também?

Ivone: Eu acredito. Eu adoro Braga.

Cássia: Ele é uma das minhas referências também.

Ivone: É, eu adoro Braga e acho que ele é uma pessoa que tem uma clareza muito grande com relação ao campo. Organizacional não. Mas eu estou sempre em contato com ele, ele já me deu muitas dicas. Agora, eu estou fazendo uma pesquisa na área de comunicação organizacional, como sistema de resposta social, que é aquele livro dele. Eu estou transpondo aquela metodologia para a organização. Então, é... até mandei o projeto para ele dar uma olhada e tal. Então, eu acho que é isso. Agora, tem uma outra questão que é a comunicação

integrada. Eu acho que a comunicação integrada tem um histórico diferente. Porque a comunicação integrada... quando eu percebi isso foi na década de 80, e eu tenho meu primeiro texto acadêmico, que é sobre comunicação integrada – eu nem sei onde esse texto está, porque foi o primeiro texto que eu fiz. Nesse texto, que foi resultado de uma monografia, eu acho, nesse texto, o que eu falava? Que comunicação organizacional, no início comunicação interna, se inicia com a ideia de junção das áreas. Quer dizer, isso aí já era um avanço. Já se estava caminhando para a perspectiva da comunicação como um campo, é. Se você ajuntar todas as áreas... porque antes era tudo separado. Se você juntasse tudo, isso era chamado comunicação integrada. Depois, teve um avanço maior. Comunicação integrada era você estar integrado com todos os setores e tal, né. E aí, esse conceito foi avançando. Mas eu acho que esse conceito foi avançando também por falta de identidade, tá. Eu acho. Estou pensando isso aqui agora. Nunca escrevi sobre isso, mas estou pensando sobre isso.

Cássia: Tem um termo que a senhora adota, que a senhor prefere?

Ivone: Comunicação no contexto das organizações. Esse é o meu termo. Eu falo que é Ivone no contexto das organizações. Porque esse é o que nós defendemos aqui. E é muito interessante porque o GT... nós ganhamos um GT na Compós. Isso aí eu acho que vai dar, sim, uma linha mais definida e uma identidade para o campo, tá. Agora, e foi uma briga danada.

Cássia: Foi.

Ivone: Porque comunicação organizacional... briga danada não, não tem nada de briga de um pegar o outro. Não é isso não. Teve uma discussão, um embate teórico muito forte a respeito disso. Gente que achava: não temos que manter comunicação organizacional. Eu era uma que defendia que não era, tanto é que tudo foi eu que organizei disso. A articulação foi toda... o primeiro texto foi me... foi nosso, aqui no grupo, né. E o nome era processos interativos não sei mais o que e tal. Eu dei três opções de nome e, aí, ninguém falou nada. No final, aí,

começou esse embate. E eu falava: “gente, nós estamos trabalhando com uma coisa que é preconceituosa – comunicação organizacional. Nós temos que trabalhar com uma ideia de comunicação de uma forma mais ampla, para chamar pessoas de outras áreas, né.” Quer dizer, quando você fala comunicação organizacional, eu acho que restringe, sabe, fica dando uma qualidade para a comunicação.

Cássia: Unh.

Ivone: E quando eu estou falando de comunicação no contexto das organizações, eu estou falando do campo. Pode ser uma relação interna que se estabelece, pode ser com comunidade, pode ser com governo, pode ser de uma ONG, associados, e assim por diante, sabe. Então, ficou, é, é, comunicação em contextos organizacionais (o nome do GT da Compós).

Cássia: É, acho que é isso mesmo.

Ivone: Comunicação ou processos. Eu nem sei o nome que ficou, porque foi tanta discussão.

Cássia: Eu acho que foi contexto.

Ivone: Não, em contextos organizacionais eu tenho certeza que ficou, absoluta. Eu não sei é se foi comunicação ou processos comunicacionais. Não, acho que foi comunicação, comunicação em contextos organizacionais.

Cássia: É, acho que foi isso mesmo. Até que o nome é grande. Gastou duas linhas lá do site.

Ivone: E são dois GT's, né. Tem o de cidadania também, né. Que ganharam agora, né, que ampliaram. É. E nós ganhamos na tábua da beirada. Nós fomos os últimos e empatamos os últimos. Aí eles resolveram aumentar mais um GT. A ideia era de 12 passar para 14 e aí acabou passando para 15.

Cássia: Ah, tá. Tem um trecho de um texto seu que está nesse livro organizado recentemente pela Margarida, “Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos a aplicados de múltiplas perspectivas”.

Ivone: É.

Cássia: E o seu texto é “Reflexividade e interação entre academia e mercado profissional”, que é, inclusive, muito interessante. Então, eu separei esse pedacinho aqui: “Para a constituição desse corpus no contexto das organizações é preciso reavivar o debate epistemológico e pensar a postura do pesquisador e professor sobre a articulação teoria e prática. (pág. 336)”. Você fala muito desse diálogo, né, entre a pesquisa e a prática.

Ivone: É.

Cássia: O que seria para você ser pesquisador em Comunicação no contexto das organizações? Como é esse pesquisador?

Ivone: Olha, isso aí é um ponto que eu tenho pensado muito, porque eu acho que toda área do conhecimento, toda área científica tem que dialogar com seu objeto empírico, não tem como; porque, senão, para mim, vira abstração, né. Nós não estamos falando de abstração. Nós estamos falando de um processo de conhecimento. Então, o pesquisador da área organizacional, se você pegar as dissertações passadas, você vai ver que as pessoas ficavam muito no estudo de caso, analisando – não que eu tenha nada contra o estudo de caso, mas à forma como eles trabalhavam o estudo de caso.

Cássia: Descritiva.

Ivone: É. Foi lá na empresa, olhou o que a empresa fez e aquilo confirmou. Normalmente é isso, né. Não tinham olhar crítico, não tinham tensões entre o que a pessoa estava estudando e o que ela estava vendo na prática. Primeiro, eu acho que o pesquisador tem que encontrar essa tensão entre os momentos da prática e buscar alguma teoria que ilumine essa tensão, que você é capaz de fichar, de entender esse processo, né. E eu acho que isso é muito recente na nossa área. Agora, é tão recente que você vê que as últimas inquietações, os últimos livros, agora, estão buscando Edgar Morin, diálogo com Edgar Morin e a questão da complexidade; estão trabalhando muito com a questão da linguística, o Bakhtin, o Norman Fairclough. Estão trabalhando muito com teorias da comunicação, com Goffman. Então, há, hoje, é... os

pesquisadores estão realmente pesquisando. Estão pesquisando o seguinte: eu vou conhecer uma teoria e ver como essa teoria pode me ajudar a ver essa prática, a refletir sobre essa prática e pensar para além do que está estabelecido.

Cássia: Unhum.

Ivone: E eu falo o seguinte: hoje isso é uma demanda das empresas. Outro dia, uma empresa me chamou para eu fazer um curso para eles lá, para os analistas de comunicação e tal. Aí, eles falaram: ah, porque nós queremos desenvolver as competências e habilidades de Comunicação. Eu falei: “olha, eu não tenho nenhuma proposta de curso para desenvolver competência e habilidade. Eu não tenho proposta. Eu não sei. Vocês devem saber muito mais a questão das competências. Agora, o que eu tenho a oferecer são momentos, questões para as pessoas refletirem sobre o que elas estão fazendo.” Quando a pessoa reflete sobre o que ela está fazendo, ela pode até nem mudar muita coisa naquele momento, mas a sua relação com o fazer muda.

Cássia: Unhum.

Ivone: Muda e, se muda, eu acho que isso é um avanço. Então, deixei lá, estava competindo com a Fundação Dom Cabral, com a Escola Superior de Propaganda e *Marketing* e tal. Aí, eles me chamaram lá e falaram: “não, nós gostamos muito do seu curso, e tal, porque a Fundação Dom Cabral é ótima, é excelente, mas lá é muito *business*.” Quer dizer, quando uma empresa chega para mim e fala que a outra lá é muito *business*, todo mundo sabe disso, mas o que as empresas querem, teoricamente, não é isso?

Cássia: É.

Ivone: Ela preferiu um curso... O curso é: cenários contemporâneos, fundamentos de comunicação, estratégias e marca e reputação. Isso aí, eles não abriram mão, marca e reputação.

Cássia: Unhum.

Ivone: Quer dizer, você vê como é esse processo. Isso é um processo de pesquisa. Eu sempre tenho muita articulação com as empresas. Eu sempre estou atenta ao que as empresas estão falando, mas eu não reproduzo na minha sala de aula o discurso da empresa. Eu questiono, eu tensiono o discurso da empresa. Tanto é que meus alunos de disciplina isolada falam assim: ‘Ivone, pelo amor de Deus, ai, eu faço tudo errado! Nossa Senhora, minha cabeça está estourando, o que eu vou fazer?’ Calma! E aí eles começam a falar: “oh, gente, mas tem tudo a ver, é isso mesmo e tal.” A relação muda, a forma como eles estão percebendo a comunicação. Aí eles falam: “ah, realmente, esse negócio de jornalzinho... isso não é comunicação, isso é uma ferramenta.” Então, eu tenho percebido, nos profissionais também, a facilidade de perceber. É só você dar uma “cutucada”, sabe. Então, eu acho que, voltando à sua pergunta, sobre o que é ser pesquisador, eu acho que é impossível você pensar em uma reflexão sem ter ali, como objeto empírico, o fazer a prática. E também acho que a prática precisa da reflexão para ela avançar. Acho que isso é que é fundamental. Eu tenho uma coluna no site da ABERJE, não sei se você conhece. Ali é uma tentativa. Você vê que são textos mais para teóricos. A gente tenta amenizar um pouco, mas os textos são mais para teóricos ali. E tem lá uma leiturazinha de vez em quando, eu recebo um e-mail e tal. Ainda não tem muita. Não tem uma repercussão. Ainda não tem uma repercussão. Assim, repercussão negativa eu não conheço, ninguém nunca me falou. Algumas pessoas elogiam. E é muito interessante que as pessoas da academia têm ido lá visitar, talvez mais do que as pessoas do mercado. Talvez também porque eu não sou conhecida assim no mercado, né.

Cássia: Mas o site da ABERJE está muito bom, né.

Ivone: É.

Cássia: Está muito interativo.

Ivone: Muito, é. A ABERJE é danada, né.

Cássia: É. Bom, professora, por mim... tem mais alguma coisa que a senhora acha importante mencionar?

Ivone: Não, eu acho que é isso mesmo.

Cássia: A senhora acha que não tem necessidade de sistematizar todos esses conceitos, porque, na realidade, é a comunicação no contexto das organizações, não é isso?

Ivone: Eu acho que não. Não sei o que seu orientador acha, mas eu acho que não.

Cássia: Não, a gente ainda não acha nada.

Ivone: Se você pretende fazer isso, está perdendo tempo.

Cássia: Não, não pretendo fazer isso não.

Ivone: É, porque eu acho que você vai perder tempo.

Cássia: Eu quero observar exatamente o discurso dos pesquisadores, porque alguns acham que deveria haver essa padronização, outros acham que não. Então, é isso que eu quero observar.

Ivone: É, padronização... é. Não sei. Eu acho que não é uma padronização. É uma... vamos falar assim... a consolidação do campo leva a um nome. A consolidação leva. Então, eu acho que a tendência é permanecer comunicação, mais a comunicação. Agora, eu falo comunicação... eu tenho várias pessoas que já estão trabalhando nessa perspectiva, porque isso aí vai crescendo, né. Onde eu vou falar, eu falo. Aí as pessoas falam: ah, isso mesmo e tal. Então, a tendência é... Eu acho que a questão do GT vai fortalecer muito, sabe, porque essa coisa da Abrapcorp e do Intercom é Comunicação Organizacional e (ênfatisando o “e”) Relações Públicas, que é uma questão anterior, sabe. Eu acho que é uma... Eu sou Relações Públicas, sou formada em Relações Públicas. É o medo dos Relações Públicas perderem o espaço. Agora, dessa forma que eu penso, eu acho que não tem nenhuma perda de espaço. Uma coisa é habilitação em Relações Públicas. Agora para ser bom em Relações Públicas, você tem que entender de Comunicação Organizacional. Eu já cheguei a falar em sala de aula, há uns 10 anos, que era a mesma coisa Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Há

10, 12 anos eu falava isso, porque é um processo mesmo, sabe. Para mim é muito claro, porque eu vivi o processo Agora, eu dou aula para primeiro período, para explicar o que é Relações Públicas, que é um conceito também cheio de preconceitos e tal. Eu acho que se nós conseguíssemos uma habilitação de Comunicação Organizacional, eu acho que seria muito legal. Aí seria Comunicação Organizacional definido. Mas se você tem Relações Públicas, Publicidade e Jornalismo, aí teria que ter um outro currículo, porque o cara também teria que ter um conhecimento maior da comunicação. Agora, só para te contar, nós estamos aí numa luta danada, eu e mais duas meninas que estão trabalhando comigo numa pesquisa de CNPq, que é o seguinte: nós estamos trabalhando a relação da Vale com as comunidades. E aí, uma coisa que eu não falei é que, quando a gente está falando de comunicação no contexto organizacional, e que as antigas teses e dissertações trabalhavam muito mais só a emissão, só quem falava, só a empresa, esquecendo que aquilo era um processo de troca, de compartilhamento... quer dizer, não era comunicação, porque se você vê só a empresa e se você entende a comunicação de uma forma mais ampla, que é a relação da empresa com a sociedade, quer dizer então que você ficou só de um lado. Quer dizer, hoje eu acho que tem muita gente que... tem muitas dissertações que já estão trabalhando com isso. Trabalhar a questão da reflexão. Como é que é esse processo aí, de produção de sentido, de circulação de sentido e tal? E, a partir dessa perspectiva, a gente hoje vê a importância da Linguagem, da Semiótica. Por isso, nós temos dialogado muito com a Semiótica. Então, eu estou trabalhando a questão da análise do discurso organizacional e do discurso de uma das comunidades no processo de interação. Nessa perspectiva do impacto que traz e tal. Estamos aí com os depoimentos e estamos aí loucos para buscar uma metodologia adequada, baseada naquele Norman Fairclough, que trabalha a questão do discurso, prática discursiva e prática social. Agora, é muito difícil. Nós estamos tentando fazer. Eu acho que vai ficar um trabalho muito

bom. Mas é difícil você transpor uma metodologia para um espaço que ninguém nunca trabalhou com isso.

Cássia: É.

Ivone: Trabalham com o discurso da mídia, trabalham com o discurso do médico. Trabalham com outros discursos, mas não trabalham com o discurso organizacional. Mas, por quê? Porque aí também tem o preconceito, de que é o capital, de que você serve a empresa e tal. Mas, num jornal também, acho que a gente não pode ser restrito, né. Negar a organização, por quê? Todas as organizações têm relação capitalista. Nós também temos relações capitalistas. Quer, hoje, uma relação mais capitalista do que a universidade vendendo suas coisas? Então, é isso aí que eu tenho pensado. Você tem os livros? Tem muita coisa interessante. Conhece o livro da Marlene Marchiori?

Cássia: Sim. Ah, vou conversar com ela também.

Ivone: Vai também, né.

Cássia: É, vou conversar com ela no Intercom. Porque eu vou entrevistar dez, aí com ela...

Ivone: Ah, tá. E ela vai no Intercom.

Cássia: Ela me disse que não sabia ainda se iria. Caso ela não vá, a gente vai conversar pelo skype.

Ivone: Ah, tá.

Cássia: Então, muito obrigada, professora.

Ivone: Eu que agradeço. Foi um prazer.

APÊNDICE L – ROTEIRO PARA GRUPOS FOCAIS

1. O que é, para você, Comunicação Organizacional? (identidade da área)
2. Você já observou a variedade de terminologias existentes para a área (comunicação organizacional, integrada, estratégica, corporativa, cultural etc)? O que pensa disso? Isso influencia seu trabalho?
3. Que termos você adota?
4. Que autores você lê? Esta diversidade de termos pode ser resultado de disputa de poder simbólico no campo?

APÊNDICE M – TRANSCRIÇÃO GRUPO FOCAL PROFESSORES

Local: Casa de Cultura da UFJF, em Juiz de Fora

Data: 14/12/2010, às 15:00h

Identificação dos Professores: A1, A2 e A3

Identificação das instituições em que lecionam: XA1, XA2 E XA3

Cássia: Em relação à primeira pergunta, é... como vocês definem a Comunicação Organizacional, o que é para vocês?

(silêncio)

Cássia: Vamos lá?

A1: Eu tento adotar comunicação organizacional, porque eu sigo a Margarida Krolhing kunsch, né, aquela ideia dela de organizações, aí entrariam empresas, ONGs, entidades, mas como a ABERJE é empresarial, eu fiquei um pouco na dúvida sobre o que adotar. Eu sempre falo que eu sigo comunicação organizacional, mas eu falo comunicação empresarial, que seria essa comunicação dentro das empresas e organizações de maneira geral.

A2: Eu também parto desse princípio que ela fala, porque essa ideia de organizacional, eu acho que a nomenclatura, também, ela, no final, acaba sendo a mesma coisa sempre, né. Mas, também, eu, eu vou nesse foco que ela fala que a organizacional engloba instituições, ONGs, é uma coisa mais abrangente que a questão da empresa, que visa mais a questão do lucro, do capital, não tem aquela ideia de, de institucional, de... Também parto desse princípio.

A3: Bom, lá na XA3, tem uma diferença no currículo, que, no sexto período há uma disciplina de comunicação organizacional e jornalismo institucional e organizacional. E no oitavo vai ter, é... comunicação empresarial e relacionamento com a mídia. Então, dá para fazer essa distinção. Então, a questão organizacional é tratada no sexto e a empresarial com o

relacionamento com a mídia no oitavo. Então, há uma distinção que eu não sei de onde vem, quem fez, mas ajuda, acaba havendo uma distinção. Embora a do sexto período seja uma disciplina de menos créditos, no oitavo dá para fazer um apanhado como um todo. Agora, é... outro critério que eu uso, é... e, agora, vendo suas perguntas, eu vejo que a gente vai falar disso, mantenho alguns autores, mas, o foco maior, quando eu tenho alguma dúvida... eu tenho turmas de alunos, geralmente mais velhos, que estão no mercado profissional, empresarial. Então, a questão organizacional dá um enfoque mais rescrito, para dar mais um foco no empresarial, que parte da demanda deles próprios. O foco é mais empresarial. A tendência é... porque, quem estuda na XA3 são pessoas que trabalham o dia inteiro, 95% trabalham o dia inteiro. Quando chega na assessoria de imprensa, onde a maioria se enquadra, tendo a possibilidade de que, dentro da empresa atual ou tem um departamento de comunicação que é muito ruim, ou não tem e eles pretendem criar. Cerca de 60, 70% dos alunos. Então, quando chega nessa fase, o enfoque acaba sendo mais empresarial.

Cássia: E essas duas disciplinas da XA3, elas têm distinções?

A3: Esse ano, como o curso está acabando, se você deixasse sua pesquisa para o próximo semestre, você não ia ater a quem entrevistar, por coincidência, é a primeira vez que eu estou lecionando, porque não tinha ninguém pra lecionar nesse período. Inclusive, eu tive uma dificuldade muito grande de desassociar uma disciplina da outra, que eu dou aula desde 2005.

Cássia: É, isso que eu ia te perguntar, se elas são trabalhadas de formas diferentes.

A3: É, porque são professores diferentes.

A1: Lá no AX1, comunicação organizacional é uma disciplina optativa para tanto publicitários quanto jornalistas. E tem assessoria de comunicação que é só na grade de Jornalismo. Então, quando eu dava as duas, eu sentia um pouco de dificuldade de separar as duas. O início era o mesmo. Esse ano,...

A3: A base é a mesma. É difícil.

A1: É, porque tem que dar a ideia do que seria de uma maneira geral. E depois, eu focava, em assessoria de comunicação, eu focava mais em Jornalismo e até mais em assessoria de imprensa. Já em comunicação organizacional, eu focava mais na comunicação integrada mesmo, focando publicidade...

A2: Na AX2, a gente tem assessoria de imprensa, jornalismo empresarial e comunicação empresarial.

A1: Oh!

A2: É, então, eles usam essa coisa de jornalismo empresarial.

A1: É.

A2: Aí, você fica muito é... naquela berlinda, igual você falou (apontando para A3), no início da disciplina, a base é a mesma, a mesma coisa, entendeu. O que você, é..., o que eu tento, às vezes, o que eu buscava, às vezes, é puxar para uma parte mais prática. Tipo, quando era jornalismo empresarial, aí a gente trabalhava mais a questão do release, mas, em compensação, você já esbarrava também com a ementa da assessoria de imprensa.

A1: É, é.

A2: Entendeu? Então, é uma coisa assim, é mais... porque a ementa, ela é muito similar, né.

A1: É. Em assessoria de comunicação, eu abordo assessoria de imprensa, jornalismo empresarial...

A2: É.

A1: Chego, também, na comunicação integrada, onde jornalista trabalha com publicitário e RP, mas, realmente, fica meio confuso. Acho que, talvez, se fosse uma, é... como fala, crédito para outra?

A2: Pré-requisito?

A1: Pré-requisito. Uma sendo pré-requisito de outra, sabe. Aí, a gente poderia trabalhar comunicação organizacional antes. Aí você vai se aprofundando mais em alguma coisa.

Cássia: Entendi, uma depende da outra.

A1: É.

Cássia: E em relação a esses nomes todos? Vocês já tinham percebido tantos nomes ou não tem diferença, parece que estão falando tudo a mesma coisa?

A1: Para mim faz muita diferença. Às vezes, os alunos ficam muito confusos. Aí, eu sempre tenho que falar: olha, eu sigo tal autor, mas vocês podem ler artigos que seguem uma outra linha. E aí é bem complicado.

A2: Aquilo que o A3 comentou também, a origem disso, dessas terminologias, cada vez que você lê um livro diferente, novo, que entra no mercado, aparece uma coisa...

A1: É.

A2: Nova, entendeu? Então, a origem disso, de por que que passa a se chamar organizacional ou empresarial ou institucional?

A1: É, eu tento focar mais também em...

A2: É.

A1: mais... igual comunicação interna, muita gente fala que tem muito a ver com *endomarketing*. Lá mesmo no XA1 tem alguns professores que colocam tudo como se fosse a mesma coisa. Eu não concordo. Aí, tem uns que acham que a comunicação interna está dentro do *endomarketing*. Igual o Maurício Tavares, aquele no livro dele, que até eu uso para questão da comunicação. Mas eu já falo com os alunos que com isso aqui eu não concordo. Então, os alunos ficam doidinhos.

Cássia: O Gustavo Matos fala um pouco disso.

A1: É.

Cássia: ...que *endomarketing* é uma ramificação do *marketing* e comunicação interna é relacionamento.

A2: Mas sabe o que que eu acho também? Eu acho que..., apesar de a gente estar sempre ouvindo isso, eu acho que é um termo novo também, né. Se você fala, assim, em relação ao mundo, à comunicação voltada para empresa, que, na minha época, quando eu entrei, né, a gente trabalhava muito a questão do jornalismo, mas era mais TV, Jornal e Rádio. Não tinha esse foco. Eu acho que essas grades curriculares começam a adotar agora, não só essa questão da, da comunicação empresarial, mas é um período mais recente.

A3: É, isso, isso coincide com um forte agravante dos estudos de Relações Públicas.

A1: Também, é.

A3: Completamente. Porque aí passa a alfinetar com a formação do jornalista. Eu acho que a tendência é piorar, porque o *marketing* está entrando na formação do jornalista. E o jornalista não sabe lidar com *marketing* na formação dele. Começa a ter Jornalismo com *Marketing*, com...

A2: E tem o detalhe também, até da própria Fenaj, da Federação, que 60% dos postos de trabalho, hoje em dia, “é” da área de assessoria.

A1: Pois é.

A2: Então, esse campo começa... esse campo começa a exigir mais, eu acho que, um foco nessa área, né, de empresa, de organização e tudo, que antigamente não tinha.

Cássia: Então, isso pode ser resultante, esses termos, tanto da formação acadêmica, como de uma exigência do mercado, pode ser também, como você colocou, modismo, para chamar a atenção para nomes diferentes?

A2: Eu acho que é mais mercado.

A1: É.

A2: Eu acho que é mais uma questão do mercado, que abre espaço para isso, então os próprios cursos começam a se adaptar. Existe uma demanda também, né...

A1: É.

A2: ...de profissionais nessa área.

A1: E como aqui no Brasil “tem” poucos RPs, né, aqui, no Brasil, existe essa peculiaridade, de jornalista adentrar a área de RP. E é diferente, né, dos Estados Unidos, da Europa. Outro dia, eu estava conversando com uma pessoa do secretariado do MEC e ela estava falando sobre a ideia de que a chance, agora, é que eles vêm com tudo.

A2: Aí já é a velha discussão, de que RP seria políticas de relacionamento, já o assessor de imprensa, política de informação. Eles (RPs) não teriam direito, aí, de editar boletim nem de tratar a informação, né.

A1: Mas aí, ela me falou: eu não vou olhar a formação, se é Jornalismo ou RP, eu vou olhar se ele dá conta do negócio. Igual quando a gente dá aula ou um trabalho sobre comunicação empresarial, comunicação organizacional... para o mercado não tem muita distinção, né. É preciso saber se você dá conta de fazer.

A2: É RP, *Marketing*, Jornalismo, Publicidade.

A3: Se você vai contratar um profissional de *Marketing*, um profissional de RP, um profissional de assessoria, você quer saber e ele dá conta do serviço.

A2: É.

A3: Não dá mais para você ter aquele departamento fechado. Hoje, você contrata um jornalista para assessoria de comunicação e ele vai ter que usar o serviço de *Marketing*, de cerimonial, de Relações Públicas, tem que se adaptar ao mercado.

A2: Sem puxar sardinha para o nosso lado, o jornalista acaba se dando melhor com as outras profissões, né. Porque esse contato com a informação e com o tratamento da informação é tão importante no *Marketing*, tá, na publicidade até...

A1: É.

Cássia: Essa disputa a gente percebe na Intercom, no núcleo de RP e Comunicação Organizacional.

A1: É. E eu acho que a gente fala tanto em comunicação integradada, que não consegue separar, que o profissional tem que buscar, né, tem que se especializar na sua formação. Melhor do que ficar nessa disputa de poder.

Cássia: E tem algum nome que vocês adotam quando estão trabalhando, quando estão dando aula? Comunicação empresarial, organizacional...?

A1: Eu uso comunicação organizacional. É.

A2: O organizacional, eu acho que ela, ela soa assim um termo mais completo, né.

A1: Pois é.

A2: Ela abre várias vertentes que você...

A1: Eu uso a própria Aberje também. E eu falo um pouco da Kunsch. Tem a comunicação corporativa, mas esse eu falo que existem alguns autores que falam, até colocam outros nomes, como no caso da empresarial, organizacional ou corporativa, né, esse olhar. Mas, pessoalmente, eu prefiro a organizacional.

Cássia: E você? (perguntando a A3)

A3: Não, eu... agora que eu estou dando essas disciplinas de comunicação organizacional, eu acabo falando em comunicação organizacional, mas é impressionante, até por força do hábito, eu falo, às vezes eu chego lá falando em assessoria de imprensa. Eu falo assessoria de imprensa. Assessoria de imprensa. Assessoria de comunicação eu acho que é mais abrangente, quando você tem Relações Públicas, *Marketing*, Publicidade e Propaganda, que atuam numa assessoria de comunicação.

Cássia: Engraçado que eu conversei com o Nassar também, diretor presidente da Aberje. E, há mais tempo, eu mandei um questionário para ele, perguntando justamente isso. Ele ele respondeu assim: comunicação organizacional é o termo que eu adoto, porque é mais abrangente, abrange não só a empresa, mas também as organizações, os hospitais, os

sindicatos. Aí, desta vez que eu fui conversar com ele, ele disse: eu adoto comunicação, porque comunicação é tudo, ela é pública, ela é...

(Risos)

Cássia: E o próprio Torquato também. Ele explica tudo com base nos livros publicados.

A2: É o “bambambam”, né.

A1: Já a professora Margarida é diferente, né. Você conversou com ela, a Margarida?

Cássia: Conversei, foi muito bom.

A1: É? Ai, que delícia.

Cássia: É, explicou também, na visão dela, né, a comunicação integrada, porque ela classifica assim, sem criticar os demais.

A1: É.

Cássia: E, para a gente finalizar aqui, vocês acham que esses termos todos, tantos nomes, podem significar uma disputa de poder por nomes, né, uma disputa de poder de fala por esses autores que têm voz no campo?

A1: É, eu não tinha pensado nisso ainda. Agora, você falando do Torquato...

A2: Eu acho que passa mais pela questão de você, que eu acho que da própria comunicação mesmo, da própria publicidade, de você mostrar como uma coisa nova. Eu acho que outros termos, com certeza, vão surgir, entendeu? Aí, essa questão, eu acho que não é nem em termos de um autor falar que eu que sou o bom, eu que... a minha terminologia é que é correta. Mas eu acho que sempre que aparecer uma coisa nova justamente para... puxar uma atenção maior, um destaque maior. Por que, como é que ele me aparece com uma teoria nova, aquilo, eu acho que de repente tem um destaque maior.

A1: É uma informação que não tem, né...

A3: Gera conceitos, né. Eu acho que cada um quer ter um conceito para subsidiar seu trabalho.

A2: É, tipo pioneiro. “Eu quero ser pioneiro, eu quero ser inovador, então...”

A3: E, geralmente, eles importam esse negócio da Europa ou dos Estados Unidos. Fatalmente. Dificilmente,...

A2: É.

A1: Na prática...

A3: Na prática, isso não interfere absolutamente nada. A assessoria de comunicação aqui em Juiz de Fora, hoje, ela é muito aquém do desejado. Eu falo porque eu trabalho na XA3 e já trabalhei em assessoria. Hoje eu não atuo. É uma coisa impressionante. É uma coisa provinciana em termos, assim, de jornalismo. Eu, eu entendo comunicação empresarial, é... e assessoria de comunicação como uma coisa extremamente estratégica. Uma troca estratégica. A assessoria de comunicação é estratégica. Só que é uma coisa... Eu já vi o pessoal de imprensa reclamar, na prefeitura: “ah, é um absurdo esses jornalistas de Juiz de Fora, porque você manda um *release* e eles publicam na íntegra.” “A sua função não é assessoria de imprensa?” “É.” “Que bom.”

(Risos)

A3: “Você não tem que reclamar.”

A1: É.

A3: “Mas vocês estão sempre correndo, porque estão sempre fechando o jornal.” “Se estão correndo para fechar o jornal, é sinal de que não vai dar tempo de entrevistar outra fonte. Isso é algo extremamente estratégico para você, você não pode reclamar disso.” E é uma má vontade, é uma... Quando a má vontade, ela é estratégica, é proposital – eu já enfrentei essas situações – quer dizer, a gente tentava falar com os assessores e eles dificultavam, que era estratégia. Eles chegaram a um acordo que era melhor não sair mais. “Nós não vamos sair mais.” É uma decisão deles e a gente respeita.

A2: O que eu acho pior é que não tem um monitoramento, né. Você sabe a hora que você vai soltar e também a hora que é melhor você ficar quietinho, ou então fazendo aquilo periodicamente, né. É igual lá no XA2, lá no XA2 tudo eles querem imprensa, tudo eles querem chamar a imprensa. Às vezes, uma assembleia com cinco pessoas: “vamos para imprensa?” Ué, gente, queima filme. Aí, quando a gente tiver um boom mesmo de uma assembleia, ninguém quer ir.

A1: É.

A3: Quem fazia muito isso era o ex-prefeito. Ele era um cara neurótico. Ele tinha... Às vezes, a gente estava numa semana morta, igual a próxima semana e esta semana são semanas mortas, ele tinha uns cinco anúncios para fazer. Aí, punha numa coletiva e soltava os cinco.

(Risos)

A3: No resto da semana, não tinha notícia nenhuma.

(Risos)

A3: Mas, assim, eu acho isso... entendeu... eu acho assim... nem é o foco da discussão, mas eu acho assim, tem um academicismo muito grande na área. E eu acho que a tecnologia contribui muito para isso. Tem alguém que pode isolar essas pessoas lá... aqui embaixo, aqui no, no, como se fala na política, aqui no, na planície, é preciso discutir isso?

A1: Claro.

A3: O cara é bom? Ele sabe? Ele dá conta? Entendeu? Vamos embora, uai. Vamos embora, vamos tocar.

A1: Eu acho que a gente deve estar preocupado é se ele dá conta disso, né. E que eles sejam profissionais, né, “é” da área.

A2: Eu acho, igual ele falou, esses termos, eles trazem de fora, Europa, Estados Unidos, que são considerados os “bambambam”. Só que chegam aqui e não se adaptam a nossa realidade, eu acho, entendeu.

Cássia: Ou seja, não influencia tanto na prática?

A1: É, na prática, eu acho que não.

Cássia: Na prática não faz tanta diferença nem no trabalho de vocês?

A1: No meu trabalho dificulta por causa disso, né, você vai trabalhar com textos e cada um fala uma coisa. Aí, por mais que... a gente vai discutir. Porque, por exemplo, lá no XA1, a gente tem algumas disciplinas da área de comunicação organizacional, mas a maioria ainda é, além de Jornalismo, PP, *Marketing*. Então, a gente chega a um confronto. Porque tem uma matéria obrigatória, que é assessoria de comunicação. E na grade de comunicação organizacional e assessoria de imprensa, não tem diferença.

A3: Lá na XA3, eu tive que enfrentar a questão do mercado, principalmente porque eu não sou da área (de assessoria).

A1: É.

A3: E é aquilo, é isso que o A2 falou, o mercado de trabalho, principalmente nessa área... é muito mais buscado.

A1: Que isso?

Cássia: Os concursos todos para jornalistas pedem bibliografia de assessoria de imprensa.

A1: É.

A3: Eu acho o seguinte: contribuía mais os teóricos se eles criassem mais, um período maior para se ensinar, Assessoria de Imprensa, *Marketing*, Comunicação organizacional, todos os ramos em que eles estivessem, mas que tivessem mais tempo para se ensinar isso na faculdade de Comunicação.

A2: O que eu acho que é pior. Ficam tão preocupados com esses termos técnicos, mas termos táticos, de inovação para você, com ferramentas de mercado, nada, entendeu.

A3: No final das contas, isso se resume em quê? Encher as caixas de e-mail dos jornalistas.

A1: Mas sabe o que que eu acho que é isso? Aqui em Juiz de Fora é assim, é muita agência de publicidade, e aí contrata um jornalista para dar conta da assessoria de todos os clientes.

A3: Isso.

A1: Só que aí, esse jornalista fica muito perdido, porque é uma agência de publicidade e ele não tem condição de fazer, né. Aí, eles (da agência de publicidade) querem colocar TV.

A2: É isso que eu falei, eles visam mais o imediato, né. A gente, como assessor, a gente precisa justamente desse monitoramento (da mídia).

A1: Porque a agência não trabalha com imagem. Não, eles trabalham com a venda. Até porque o trabalho de... de investigação e de jornalismo requer um intervalo para investigação. Eu estou dando o exemplo de Juiz de Fora, porque eu conheço. O empresário, ele quer ganhar, naquele final de semana, tanto dinheiro. Então, ele vai investir o dinheiro dele na venda, não dá tempo. Então, o final de semana ele não quer perder. Ele não está preocupado com a imagem dele. A imagem... Então, ele procura um lugar que atenda para ele ganhar o dinheiro dele. Mas eu acho isso muito errado, de qualquer forma.

A2: Com certeza.

A3: É, eu estava falando com a A4 (cita outra jornalista) que – eu presto assessoria para o clube dos empregados da MRS. Aí, veio um menino da Folha de São Paulo aqui, para fazer uma matéria, e ele me procurou e, aí, eu comentei com ele que... e a gente acabou, finalmente, pagando para ver. Aí, ela me perguntou: “você pagaram?” “A gente pagou, para sair, de forma publicitária, no Valor Econômico e no..., falando da situação.” Aí, ela falou, porque você não paga na Pauta Econômica, eu disse que não, que esse não é o público que precisa ler. A Prefeitura de Juiz de Fora está contratando um marketeiro de São Paulo, para tentar levantar o senhor prefeito.

Cássia: É mesmo?

A2: Já vem o bambambam.

A3: Mas é bom que eu falei com o secretário da prefeitura que não adianta, não adianta. Eu falava com o A5 (cita outro jornalista), nosso amigo, na época do ex-prefeito. Eu falava: “A5, o prefeito ficou famoso e fala A, fala B, fala C, e os caras vêm de baixo para cima. Beleza, proteção. Só que o nível de antipatia que a redação está criando com vocês... no dia em que essa proteção cair, gente, o que vocês vão tomar!” No dia em que a proteção caiu, eu lembro que eu falei: “na época em que vocês podiam ter construído uma relação com a imprensa, que é função sua, construir uma relação duradoura, que que aconteceu? Vocês não construíram e eu não pensei que era para construir. Aí, que que aconteceu, na hora que vocês foram enxergar, acabou.” Não tinha chão. Tudo o que estava - sobrou até para o Vicentão (risos) – tudo o que estava engavetado sumiu. Aconteceu de associarmos a pessoa pública (assessorada) com o assessor.

A2: Igual o A6 (cita outro jornalista) se queimou. Passou um aperto danado para dissociar a imagem dele do ex-prefeito. Não ganha nada com isso.

A3: Na prática, essa coisa de a longo prazo, que eu acho que é o trabalho de assessoria de comunicação, de assessoria de comunicação, é diferente de agência de publicidade. Por exemplo, agora mesmo, os meninos lá da... “ah, vamos fazer uma revista”, aí vai lá e contrata: “oh, você não quer fazer umas matérias pra uma revista para a gente não?” Aí, eles (agência de publicidade) fazem. E outra coisa que aqui em Juiz de Fora me assusta profundamente é o nível, não sei se você está trabalhando isso na sua monografia, é o nível de alunos. Eu chego num lugar... aquele cara lá da indústria de Macaé, que tinha uma indústria lá que rompeu e caiu lama...

A1: Ah, ta.

A3: Uns três anos atrás... O cara disse, eu estou precisando de alguém para recuperar o que é meu.

(Risos)

A3: Mas, assim, no desespero, o cara... Aqui em Juiz de Fora, tem uma coisa, é o seguinte, funciona assim: “estou precisando de um assessor de imprensa.” “Por quê?” “Ah, na era da informática, eu quero ter um site.”

A2: (Risos)

A3: É demais. (risos). “Ah, eu preciso de uma assessoria de imprensa aqui...” “Mas, para quê, ?- eu perguntei.” “A gente faz um site.” Você sabe qual a dificuldade de eles se tornarem notícia, você sabe?

A1: Âh.

A3: Porque lá, eles chamam lá de escravidão, por quê?

A1: Nó!

A3: Porque pega mal. “Você está querendo enfrentar a mídia? É uma coisa ideal ” Aí, ele virou: “Ah, então, vamos fazer um jornal interno.” Aí, eu falei: “Outra coisa, jornalzinho, no intervalo eles vão ler? Vão?” Na XA4 (cita outra empresa de Juiz de Fora), a A7 (cita outra jornalista) perguntou: “o que nós vamos fazer? Vamos fazer um jornal, vamos fazer um mural?” “Ah, vão fazer um site pra gente.” Que vai ficar uma porcaria, por quê? Porque não pergunta ao pessoal.

A2: Não fez o diagnóstico antes.

A3: Não fez o diagnóstico. É um absurdo, cara! Aí, elas fizeram lá o diagnóstico e constataram que todo mundo, 80% do público interno, falaram que o único lugar que eles iam ler, é se mandassem o boletim por e-mail ou pela intranet. Olha para você vê como é uma solução rápida, barata, prática “pra caramba”.

A2: Sem gasto nenhum.

A1: É.

A3: Gastar dinheiro, imagina fazer o site.

A1: Por isso é que dar tanta coisa errada. Tem que ver a demanda dos públicos.

A2: E ainda tem a questão que não atrasa.

A3: Igual a prefeitura.

A1: Mantém a mesma economia.

A3: O IPTU 25% e agora vale 10.

(Risos)

A3: Ele (prefeito) quer soltar a obra, o repórter vai conversar com ele e ele manda “pra puta que pariu”, xinga o cara, ô.

A1 e A2: É.

A3: A empresa contratada para fazer o asfalto na (rua) Santo Antônio, ela descerra a XA5 e a XA6 e a XA7 (cita empresas da cidade)...

A2: É o preparo do terreno par a isso...

A3: Eu falo com ele (com o assessor da prefeitura), “gente, pelo amor de Deus, para de encher o saco de repórter, ou senão, na hora do repórter faz alguma coisa, não liga pro repórter!” Aí, não, liga pro chefe, aí o chefe chega... aí, o repórter é que vai estar lá, amanhã, igual mané. Aí, ele vai estar cheio.

A1: Certo, né.

A2: Não é relacionamento.

A3: Não, é uma loucura!

A1: Mas eu acho, também, que na academia, se a gente preparasse melhor, tivesse uma coisa mais justificada, e até mesmo dentro das assessorias mesmo, quando você chega no mercado e já tem uma ideia, você vai saber explicar e fazer o que o pessoal quer de você.

A3: O correto é você chegar e saber o que você pode oferecer para a pessoa.

A1: É.

A3: Por exemplo, esse cara lá, de Muriaé, (assessor) ele chegou me perguntando: “o que você quer?”

A1: Que isso! Isso não é comunicação.

A3: E ele quer com foto e tudo. Chegou falando isso: “eu vou é pro Jornal Nacional.”

(Risos)

A3: “Eu quero o Jornal Nacional.” Tchau pra ele! Já era. Ele vai gastar muito dinheiro nisso. Porque o custo que ele teve lá, com o impacto ambiental e o custo que ele teve com a comunicação...

A1: Se você entrar no site das agências de comunicação... você acha que CBN, FSB, eles trabalham com a tecnologia para falar a mesma coisa?

A2: Exatamente, o que eu falo. Eu acho que é pra se tornar o top, inovador e acaba e acaba utilizando isso.

Cássia: Talvez, então, se fossem sistematizados (os termos) seria mais fácil?

A1: Eu acho. Para a área, para o profissional é muito melhor.

Cássia: Inclusive essas comunicações todas?

(pausa)

Cássia: integrada, institucional...

A1: Eu acho que sim.

A2: Eu acho que se você for ver...

A1: Porque um não fala: “isso é sinônimo disso...”

A2: Mas, na prática, é a mesma coisa.

A1: É, não tem...

A2: É.

A1: Até para a gente falar com os alunos e apresentar o que que é o quê. Até para o empresário entender o que é comunicação empresarial, o que que é comunicação institucional...

A2: É.

A1: O que que é comuni...

A3: No caso, no caso, eles dizem “eu contratei uma boa agência, então minha comunicação vai estar boa.” Ele não tem noção de que ele está contratando uma agência de publicidade.”

A1: É.

A3: E pode, até, Publicidade e *Marketing* fazer alguma coisa. Você vê o imediatismo da notícia, e tal...

A2: Eu trabalho com assessoria direto, com político que chama pra si o tempo todo, entende? Ele acha que só ele (o assessor) é uma pessoa central numa matéria, porque ele põe a cara a tapa.

A3: E o comunicador é o da fachada o tempo todo.

(Risos)

A3: Na primeira gestão do ex-prefeito, teve um pessoal da XA3 que atrapalhou a Prefeitura de manhã.

Cássia: É mesmo?

A3: É. Assessoria de imprensa era ali. E não tem muito tempo, né.

A2: A XA3 não segurou isso não? Porque na época do prefeito anterior não podia não. Quem trabalhava na Saúde não podia trabalhar...

A1: É. (todos fazem um comentário ao mesmo tempo)

A2: Eu me lembro “que” a época do prefeito anterior era assim, quem trabalhava na Saúde, não podia...

(discussão ao mesmo tempo)

A2: O que eu me lembro é que tinham algumas secretarias que eram estratégicas. Não podia.

A1: Porque, imagina, esses profissionais estavam dentro da prefeitura. Fica difícil, né.

A2: É verdade, né.

A1: Como a Margarida Kunsch fala, tem a comunicação institucional e tem a... Tem a comunicação institucional, comunicação interna... mercadológica, que é outra subdivisão. Então, ela tem uma comunicação mais..., dentre os outros autores, que eu entendo melhor. (mais didática, a própria kunsch diz q faz uma divisão didática) Então, eu entendo, por razão do profissional, unificar (os termos). E aí, a Kunsch fala.

Cássia: Vocês acham também?

A2: Anham.

A3: Eu acho que isso vem da... a nossa língua tem muito duplo sentido, um a certa organização, principalmente de você chegar e aquilo que você pode dizer. Coloca, pensa o seguinte: o cara recém-formado, precisando de emprego, qualquer autor que lhe for oferecer, ele vai aceitar.

A2: Eu acho que a faculdade poderia ajudar mais nisso.

A3: Eu, por exemplo, eu formei... teve uma época que eu fui trabalhar com... fazia jornal mesmo, pegava... Eu não tinha noção do que era assessoria, do que era nada disso. Eu me lembro que, um dia, alguém pediu para eu ir lá na faculdade, agora não sei quem é... eu me lembro que ela falou comigo que a faculdade forma gente para fazer parte do Roberto Marinho, forma gente para ser empreendedor. Você sai dali para trabalhar para alguém, não é para montar o seu jornal, tipo, aqui na Zona da Mata. Eu tenho uma aluna que montou um jornal.

A2: Essa é uma coisa que a gente quase não vê.

A1: É, não incentiva o empreendedorismo. E esses termos todos...

A2: Isso agora, né. Na nossa época, não, na nossa época era jornal. Até comunicação alternativa, comunicação... a gente não tinha a definição.

Cássia: Bom, gente, está muito bom. Muito obrigada.

A1: Acabou? Adorei.

A2: Obrigado, agora eu tenho que ir.

A3: Obrigado, tchau.

APÊNDICE N - TRANSCRIÇÃO GRUPO FOCAL PROFISSIONAIS

Local: Casa de Cultura da UFJF, em Juiz de Fora

Data: 07/01/2011, às 14:00h

Identificação dos Professores: B1, B2 e B3

Identificação das instituições em que lecionam: XB1, XB2 E XB3

Cássia: Primeiramente, o que é, para vocês, como vocês definem Comunicação Organizacional, a identidade dessa área, como vocês vêem Comunicação Organizacional?

B3: Então, eu já começo, com essa, com essa minha limitação, mas que pode ser bom para a discussão de vocês. A comunicação...

B1: O B3 falando isso...

B3: Não, mas é, é com esse sentido, né, que a Comunicação Empresarial para o âmbito que eu trabalho, que é a comunicação da XB3, né, com a sociedade, né, não só com a empresa, com a sociedade, é... uma coisa que eu percebo, que me angustia um pouco, é que ela só vem pro topo. Ela só vem para o B4 (nome do chefe) entendeu? Isso é uma coisa que, nesses dois anos, é... de certa forma, me... me preocupou, né. A Comunicação Empresarial, por exemplo, da Associação Comercial, né, da CESI, da FIEMG, da coisa... ela nunca procura... não sei se isso está acontecendo só aqui em Juiz de Fora, ou se é isso uma... ela nunca procura o corpo da XB3. É sempre em cima do Prefeito, como se o B4 (nome do chefe) fosse a XB3, né. Mesmo que você fosse lá, mesmo que o assunto fosse o planejamento estratégico, que você saiba que o secretário de planejamento, talvez, tenha mais informações a dar, talvez tenha um depoimento a mais que dar. Talvez o pequeno depoimento que o Prefeito dá nas revistas especializadas, né... sei lá, 40 anos do Concer, por exemplo, né... e talvez o Secretário de Obras fosse... Então, essa é uma coisa que me angustia muito. Eu não sei se é assim que

funciona... coisa... se é uma falha nossa, da XB4, da gente não conseguir... de sempre ir pelo topo, como se o Prefeito, o presidente da empresa, né, o responsável pela instituição fosse o único porta-voz.

Cássia: Você acha que...

B3: Então, eu tenho esse problema, de... de... nessa minha comunicação, nessa minha relação institucional, né, com as prefeituras e as empresas, a comunicação das empresas, entre a comunicação da prefeitura e a comunicação das empresas, de você não conseguir diversificar a fonte. Eles (imprensa) sempre querem a cabeça.

B1: Eu, também, eu te falei que eu tenho essa experiência na XB3, e eu acho o seguinte. Para mim, são dois motivos: um, porque os votos são para o Prefeito, né, então, a gente elege, né, ele é o Prefeito. então, fica essa identidade muito forte, né, com relação a isso. E, em segundos casos, também, porque, muitas vezes – eu não sei em qual caso que é nesta administração – mas, as administrações tentam centram na figura do prefeito. Então, existe, às vezes, até uma exigência por parte da administração em centrar na figura do prefeito, porque, afinal de contas, os votos são e deverão ser para ele.

A3: Mas isso é dentro da característica do Prefeito.

B1: Não, é aquilo que eu estou te falando. Então, o que, existe, uma mão... é... uma via aí de mão dupla, né. Eu acho que tanto a cidade, as pessoas, reconhece na figura do prefeito esse todo poderoso quanto as próprias organizações também. Isso, eu acho que vai de casos pontuais e mais em época eleitoral. (resposta dela à dúvida de B3) É em eleição que você vai ver mesmo que tudo, realmente... é falar sobre o recheio da... do panetone do Natal, quem tem que falar vai ser ele. Então, eu acho que é uma tendência da política nisso, muito mais do que só uma questão de comunicação. Eu acho que isso chegou a uma estrutura que faz com que isso aconteça. Acho que, pra gente, nós, que somos jornalistas, talvez essa angústia que o B3 está vivendo, ela é real, porque a gente sabe que não é assim, mas, em se tratando de órgãos

públicos... Eu, eu, em empresas – eu trabalho numa empresa – então, na empresa há uma diversidade, uma diversificação maior, tá, de fontes, né. Logicamente, que existem as questões que são macro, as questões que são estratégicas, isso é... conceitua o presidente da empresa, mais as outras questões, que são técnicas, operacionais, que ficam por conta de gerentes, assessores, profissionais, às vezes, até que nem estão no cargo de chefia, mas que estão escutando todas suas dúvidas sobre aquele assunto. Então, isso se desenha no corpo político do modelo e não, exatamente, na questão da comunicação. A comunicação só reforça o modelo que está aí apresentado, mas, necessariamente... tanto é que nas outras áreas isso não acontece. Eu tive essa diferença, saí da empresa, saí do público para o privado e eu lembro que a relação é completamente diferente. Agora, varia também da empresa, do perfil dessa empresa, se é mais centralizadora, com pessoas com esse perfil, né. Mas, é... Eu acho que na empresa você tem mais espaço para lidar do que na empresa onde existe essa dependência do voto.

Cássia: Anham.

B2: Bom, Comunicação Empresarial, para mim, é tudo isso, na prática. Quer dizer, a única escola que eu tive, mesmo, de trabalho, é, de prática é a XB2. E é geralmente lá as coisas que eu percebo, todos esses lances que estão falando aí fora, cada empresa é de um jeito. Eu acho que a XB2 é bem vanguarda nisso. Diferentemente do que muitos é... escritores falam também, né, alguns autores de Comunicação Empresarial e Assessoria de Comunicação, no final das contas, para mim, isso é só nomenclatura. Porque, no final das contas, eu faço assessoria de imprensa, eu faço relações públicas, eu faço *marketing*, eu faço tudo. Na XB2, todos nós fazemos de tudo. Então, tudo é... na Comunicação Empresarial, que hoje tem esse nome, mas já foi Assessoria de Comunicação. Isso depende do que se ouve e do que faz as mudanças. Mas, pelo que eu percebo, é só nomenclatura, o que, na realidade, abraça tudo. É a comunicação interna e externa, seja ela qual nome for. Então, pega Comunicação

Empresarial... e a XB2 é assim. E como! B1 falou, nós temos é... estratégias das pessoas que falam pela empresa, não existe só uma pessoa, não é só o presidente, é o especialista para conseguir o que o repórter ou a imprensa está demandando. Então, nós procuramos dentro da XB2 a fonte dentro do contexto eu se está buscando. Se for o presidente, será o presidente, se for o diretor, o diretor, se for o eletricista, será o eletricista. Então, nós não temos, assim, uma coisa focada numa única pessoa, não. Lógico que nós temos pessoas que falam melhor com a imprensa, que têm uma postura melhor. A gente procura entrevistar mais essas pessoas, dentro do contexto que está pedindo, mas nunca focado numa única pessoa para falar da Cemig. Diferentemente da XB3, que tem... que faz política, né, como B1 falou dentro desse contexto político. Mas, na Comunicação Empresarial, que você perguntou o que que é, para mim, nada ali é só nome. Isso vai de acordo com o gosto do freguês. Um autor defende um nome, outro autor defende outro nome, outro autor... mas, na prática... No livro, é tudo que eles querem, mas na prática não é bem assim, não.

B1: é isso eu também respondo. Pelo que o B2 está falando aí, eu acho que, na prática, é... a necessidade das empresas, essa coisa é muito orgânica, vamos dizer, né. Então, isso faz com que a gente acabe tendo outras atribuições. E, hoje, eu não sei se é o caso de vocês, de mim estão sendo cobrados outros posicionamentos, que não da comunicação. Então, a comunicação é a minha especialidade, mas eu preciso saber como fazer isso dentro de uma estrutura empresarial, que não é... Então, a comunicação, ela fica... ela fica desenhada dentro do modelo de gestão, onde nós temos planejamento estratégico, nós temos orçamento, onde nós temos indicadores, né. E aí, hoje, eu trabalho. Então, eu tenho que me preocupar, além de... de da coisa, da assessoria de imprensa. Não, a gente até tem assessoria de imprensa que faz isso, que é a terceirizada, mas o que nós cuidamos é do planejamento da comunicação estratégica. É a visão da comunicação, como que a empresa quer ser percebida pela comunidade, pelos clientes, né. E aí, tem até uma coisa que eu achei que é interessante nesse

grupo que você juntou, Cássia, o B3 está no setor público, o B2 também não deixa de ser, porque é uma empresa pública, e eu também trabalho com uma cooperativa. A cooperativa é híbrida. Ela tem eleição, então, a diretoria é eleita a cada quatro anos, mas ela é uma empresa que está no mercado. Então, os clientes até, às vezes, nem fazem muita distinção entre, é... ser uma empresa cooperativa e ser uma empresa convencional, porque é um produto que está no mercado. Então, é diferente dessa relação com o serviço público, né, e também etc. Então, é... o que eu vejo hoje é exatamente isso, quer dizer, na prática, é... são nomenclaturas, porque, na realidade, nós fazemos isso tudo que... tudo. Nós fazemos tudo, inclusive, hoje, muito focado nessa questão da gestão. Eu, é... e acho que é uma disciplina, por exemplo, que a gente não vê nos cursos. A gente não aprende nas faculdades, mesmo ainda quando a gente vai trabalhar especificamente com comunicação empresarial, os modelos de gestão, de administração de negócios. O que está sendo exigido, hoje, de mim é uma visão de administração da comunicação. E aí, como a comunicação interage nesse leque de... de... de... administrativo. Então, hoje, não basta eu ser, saber como fazer, sei lá, estou exemplificando, uma bela matéria ou uma... até, a gente tem que entender de tudo, a gente tem que entender de Publicidade, a gente tem que entender de Jornalismo, a gente tem que entender de Relações Públicas, né, e a gente tem que entender de Administração. Então, esse... a diferença do perfil do profissional de... que trabalha com Comunicação Empresarial é exatamente essa. Ele precisa entender o negócio da empresa para a qual ele está trabalhando.

Cássia: Ele é plural.

B1: É, se ele não entende de negócio, ele não consegue trabalhar. Então, assim, se eu estou numa empresa que trabalha com energia, eu sou obrigada a entender todo o setor energético.

B2: Correto.

B1: Se eu sou de uma empresa de saúde, eu sou obrigada a entender tudo de saúde, o negócio saúde, né. E se eu sou, no caso de uma XB3, uma administração pública, eu tenho que entender de administração pública.

B3: Embora não seja... embora não seja, é... se você me permite a observação, né.

B1: Uma prerrogativa, né.

B3: É, é exatamente essa a palavra. Embora no setor público, numa XB3 mesmo... abraçada de uma cidade, abraçada de vanguarda, é uma estrutura ainda atrasada, né, ou muito atrasada.

B1: Unhum.

B3: Porque você, é... não o que você critica, fechado, né, mas eu sou de imprensa, fulano é de *marketing*, cicrano é disso e tal. Não que isso vá... você pode até... ser usados, mas há uma divisão clara sobre isso, né. Se a, se a demanda vem de... por exemplo, que a XB2 falou da XB3 na imprensa, é departamento de imprensa.

B1: Não mudou nada.

B3: Se a demanda vem do que a XB2 fez uma parceria com a prefeitura numa ação social de *marketing*, é do *marketing*, entendeu. Então, não há... não há... a gente ainda é meio atrasado nesses... a XB3 é atrasada. O organograma dela é atrasado. Lá, por exemplo, lá na própria XB4 (cita outra empresa) já está um pouco mais adiantado. Coordenadoria de Comunicação Social da XB4, pelo menos na teoria, ela é muito mais avançada nesse sentido. Você só...

B1: De participar mais da gestão?

B3: De participar mais da gestão. O coordenador de comunicação da XB4, ele tem paralelamente ao cargo, um cargo similar da Prefeitura, ele tem muito mais obrigatoriedade de visão e de poder de decisão. Agora, em cima do, do... a questão dos nomes, né, sendo bastante tosco, mas eu acho que é importante, para nós que tratamos a comunicação empresarial, recebemos é... o outro lado da história, isso, pra nós não tem nenhuma importância. Nenhuma! Para nós, primeiro é moda, né, porque tem hora que você usa empresarial. A moda

atual é organi... organizacional, agora é. Mas, fazendo um paralelo – repetindo, bem tosco – é... pra gente, tudo é mídia, né, seja impresso, seja rádio, seja... Pra gente, tudo é comunicação, seja empresarial, seja organizacional, o nome que quiserem.

B1: É.

B3: Eu acho isso moda.

B2: E fazendo só uma brincadeira em cima da fala dela de descobrir por que, se você pegar a evolução dos tempos, cada autor defende um nome. Por que ele defende aquilo? Porque, às vezes, naquele contexto dele, ele nunca vai... ele sempre vai achar que o nome dele é que é o correto. Então, você ver, vamos dizer, hoje, na questão do mercado, que B1 falou muito bem, que nós, como comunicadores, além de termos... de ter que conhecer a comunicação, de ter que conhecer a gestão, se eu começar a defender essa tese, eu vou ter que trabalhar, como gestor de uma empresa, eu vou ter que imaginar comunicação empresarial de gestão. Aí, tem uma nova nomenclatura. Aí, agora eu vou falar que a minha que é certa. Amanhã, vem você, cria uma outra, através de um outro serviço que agregou, você cria uma outra nomenclatura e você vai criando uma teia. Então, quer dizer, ela cria-se... daqueles outros autores todos já não dá, porque, hoje, não vale mais nada. O que é mais importante? Então, é a questão, vamos dizer, de modismo, mas, também, é uma questão muito de vaidade dos autores, porque cada um quer ser o dono da verdade, quer ser o pai daquilo. O que eu sinto é isso. O que para nós é prática, se for assessoria de comunicação, se for comunicação empresarial... (as nomenclaturas)

B1: O nosso trabalho é o mesmo.

B2: O nosso trabalho é o mesmo. O que está acontecendo é que a gente está agregando muito mais à nossa função e, com isso, nós acabamos fazendo o quê? Vamos chamar de comunicação empresarial, é preciso muito mais nas organizações e sendo estratégica e

colocando a gente em situações, em níveis muito melhores do que ela (a comunicação empresarial) ocupou há anos atrás.

B3: Você percebe isso claramente quando você vê o organograma, né. O organograma.

Cássia: É.

B3: Você é especialista nisso, (dirigindo-se a mim) vai saber o que eu estou falando, né. É a mesma coisa. Só que aqui, em vez de ser supervisão, é... sei lá.

B2: Se você pegar a XB2 como exemplo do organograma, que você falou, até o dia 30 de dezembro agora, a Comunicação Empresarial da XB2 era em nível de superintendência. A partir da mudança de governo, ela ganhou diretoria, ou seja, ela já subiu. Então, agora é diretoria de comunicação. Antes era comunicação empresarial. Agora é diretoria de comunicação. O nome! As pessoas são as mesmas, o gestor vai ser o mesmo e a função dela vai ser a mesma. Mas ela ganhou status. Agora, por quê? Está comprovado que ela está tomando uma importância muito grande na empresa. Então, já foi para diretoria, ou seja, já chegou a um patamar mais alto do que antes ela ocupava. A gente ocupava cantinho de sala.

Cássia: Unhum.

B2: Hoje, a gente já está numa posição de lado direito da empresa. Então, é isso o que importa na prática pra gente: esse crescimento da comunicação empresarial, respeito dela. Agora, nome? Se mudar o nome dela para qualquer outra coisa, não importa.

B3: Um parêntese que me parece interessante nessa história – B1 vai saber exatamente o que eu estou falando – quando foi implantada a reforma administrativa aqui na XB3 de Juiz de Fora, todos os nomes foram mudados. O secretário da época, na época eu era repórter da Globo lá, eu fui a três coletivas, para ser mais exato, três coletivas convocadas pelo secretário, cuja única finalidade “da coletiva” era pedir aos repórteres que passassem a usar a terminologia que ia ser adotada, que ninguém usava e que o leitor não gostava, né. Em vez de secretário de comunicação, igual hoje, diretor de não sei o quê, não sei o quê... secretário de

peessoas, subsecretário de recursos humanos, subsecretário de pessoas e tal. Uma terminologia totalmente estranha ao leitor.

B1: É, sim.

B3: Totalmente estranha ao leitor, né.

Cássia: Que ele não ia falar, né.

B3: É, não se conseguia implantar aquilo, a gente sabia. Eu sabia que não ia conseguir emplacar. E a prova de que ele (secretário) não conseguiu é que ele nos chamou três vezes com outras desculpas, mas que no fundo, a coletiva era só isso, pedir encarecidamente que a gente ajudasse ele a implantar no imaginário popular o que a gente sabia, nós, repórteres, que não ia conseguir. Tanto não conseguiu que não deu certo. O B4 seguinte imediatamente mudou.

B1: Mudou tudo.

B3: Com um argumento absolutamente... os nomes que ele montou... mas com um argumento absolutamente legítimo. As pessoas não iam aceitar esse tipo...

B2: Ah, porque ele estava defendendo, vamos chamar, um filho dele. Ele queria... é como os autores.

B3: É.

B2: É como os autores.

B3: Não vamos citar o nome aqui...

B1: É.

B2: Ele queria passar para a história como alguém que mudou a terminologia.

B1: Ele queria mudar da iniciativa pública para a iniciativa privada.

B3: Exatamente.

B1: Mas, eu queria só... até... a lei era a 10 mil. 10 mil.

B3: A lei 10 mil.

B1: Só para colocar uma questãozinha aí também, porque a gente está, ao longo disso, meio que nessa mudança no perfil da comunicação empresarial, né. Então, eu acho também que pode até ser uma vaidade, ou não, de autor, mas, na verdade, eu acho que é uma tentativa também dos autores de acompanhar esse crescimento e essa mudança no perfil da Comunicação Empresarial.

B2: Eu não concordo com isso. Eu acho...

B1: Então, eu acho assim, porque antes, por exemplo, algumas nomenclaturas são até muito parecidas, né, e... e..., realmente, fazem um isolamento, a mesma coisa. Mas, é... talvez até por uma incapacidade de você, é..., dizer que aquilo mudou também. A Comunicação Empresarial, ela é uma coisa pra se coisa de antigamente, né. Se a gente for contar e se a gente for falar de Comunicação Empresarial, fica parecendo que nós estamos falando daquele conceito da comunicação que ficava na portinha, no cantinho da sala. Aliás, dentro do RH, porque era dentro do RH.

B3: É.

B1: Então, quando você vai tirando esse modelo do lugar e vai mexendo, há, realmente, uma necessidade – e aí eu acho que uma necessidade dos autores – de tentar acompanhar essa mudança que aconteceu, de fato, na prática. Então, de mostrar que essa evolução da comunicação não dá mais para chamar de Comunicação Empresarial. Eu, eu... tenho até as minhas discussões aí nessa, nessa... em termos de nomenclatura, apesar de concordar em gênero e grau com B2 que pra nós, que estamos na prática, está sobrando trabalho mesmo, e cada vez mais. Só para se ter, só para ilustrar isso aí, da necessidade, inclusive, que não tem do uso, se a gente for ficar acompanhando as nomenclaturas, ainda vão aparecer muitas outras. Por quê? Essa comunicação está mudando. No caso da comunicação na empresa em que eu trabalho, nós já assumimos a responsabilidade social da empresa. e eu não tenho dúvidas, assim, de que nós também vamos assumir o termo, a terminologia que está

chegando, vai chegar e está chegando com força – na XB2, principalmente, já chegou – a sustentabilidade, né, o tripé. Então, eu acho isso. Então, você vai incorporando determinados conceitos, determinadas práticas, que “vai” tornando a comunicação empresarial um negócio meio híbrido mesmo, né. Daí a necessidade, talvez, de você ficar correndo atrás. Primeiro, eu estou vendo aqui mais uma coisa que... eu estou imaginando aqui uma coisa que ainda vai complicar ainda mais essa história toda é que com essa questão da... das mídias colaborativas, dos produtos colaborativos e das empresas colaborativas, a comunicação empresarial vai mudar enormemente, porque esse discurso de que a empresa fala e o cliente escuta é uma mentira, né. hoje, o cliente fala e a empresa escuta. Porque ele (cliente) está “tuitando” e está no percurso... e algumas tarefas, perguntam se tem, você fala assim: “não, a minha empresa não vai entrar nesse negócio, não”. Já está, já está. Já estão falando da sua empresa lá (no twitter). Você pode não querer ir falar lá, mas já está sendo falado, você não precisa nem... não tem chance mais. Então, essa... esse... perdeu o controle dessa informação, vai obrigar as empresas a um posicionamento totalmente diferente com relação à comunicação, o que eu não sei se o termo comunicação empresarial abarcaria.

B2: Mas eu endosso o que você falou. O que eu estou querendo dizer aqui é que eu tive, na prática, com os autores, foi essa questão de eles defenderem o deles como correto, não importando se você está agregando mais alguma coisa, mas pra poder inovar. É dentro do que você falou, as coisas estão crescendo e você acha certo que o nome deve ser mudado para mostrar que é atributo. Eu acho que não é. Mas tem autor que está debatendo isso? Não.

B1: Não, é uma tentativa, é uma tendência, porque...

B2: É uma tentativa. Mas aí, o que eu estou debatendo com você é de que mesmo agregando, não deixa de ser comunicação empresarial. E como outra era comunicação, era assessoria de comunicação, não, isso também faz parte de assessoria... eles defendem muito o lado...

B1: Mas você me diz uma coisa aqui, hoje, isso é concreto. A XB2, vamos supor que ela não esteja nas mídias sociais, mas ela já está.

B2: Já está, a XB2 está.

B1: Então, aí, é comunicação empresarial?

B2: Não. Não mais. É isso que eu estou te falando.

B3: Há, agora, um ciclo... mas vai aparecer um outro? (nome)

B2: Vamos trazer a discussão para o que ela está querendo. Aparece um outro autor que já adere um outro nome...

B1: Sim.

B2: ... uma nova terminologia...

B1: Claro.

B2: ...que leva tudo isso em arcabouço. Aí é que está, que é o status de hoje: “Não, nós somos bambambam da comunicação. E vai achar que não, que isso não é comunicação. Então, eu acho que essa briga que está... o que eu estou querendo trazer é o seguinte, eu acho que a terminologia para mim não importa se ela é A, B ou C, porque o serviço está sendo executado e está sendo agregado. A comu... o... a... comunicação está mudan...

B1: ... mudando de nível como está mudando.

B2: ... de nível como está mudando. E posição também, né. Então, eu acho que ficar brigando por nomenclatura, hoje, é algo, a meu ver, muito superficial. Eu acho que...

B3: Não sejamos injustos também com o pessoal da comunicação empresarial, porque todas (as áreas) são (cheias de terminologias diferentes). O futebol, por exemplo, né, você pensa o futebol. No futebol você tem quem joga a bola e passa bola, né. O cara está com a bola, ele corre ali e passa a bola, né. Os filósofos dos gramados falam até em quem pede, quem desloca, recebe, quem pede tem preferência. Aí, vem o Cláudio Coutinho e criou o

overlapping que “não” é, nada mais nada menos”, do que passa bola quem pede, quem desloca. Então, ele que inventou esse tipo de terminologia.

B2: E que ele não quer defender.

B3: Não, não. Eu só queria dizer que não é um erro da comunicação empresarial.

Cássia: Ah.

B3: Não é uma, uma... não é erro. Não é uma prerrogativa, não é só eles (os autores da comunicação empresarial) A modernidade... é do cinema você está vendo isso. Então...

B2: Pois é, mas a discussão que ela (Cássia) trouxe, você não acha que não é mais uma tentativa, assim... uma questão... eu vou... vou falar num termo chulo, viu, vaidade dos autores?

B3: Vaidade. Esse exemplo que eu te dei do Cláudio Coutinho, ele criou, na verdade, para ficar conhecido, para ficar conhecido. Se ele não tivesse morrido, talvez ele...

B2: Porque, porque...

B3: O Luxenburgo criou o “ala” para o lateral direito Todo mundo sabia que era lateral direito.

B2: A outra questão... Um estudo que, na minha época, eu fazia... eu estava fazendo par com o Saulo Nogueira aqui, que é um... autor que eu trabalhei muito era o Jorge Duarte. Eles chamavam “ele” de papa da comunicação empresarial. O que é o papa? Ele se vangloriou com isso durante muito tempo. Ele ainda é um escritor respeitadíssimo? É. Mas agora já existem outros que estão aí, também, no mercado, estão contribuindo. Então, hoje, já não se fala mais (só) no Jorge Duarte. Já se fala no Jorge Duarte, no Wilson Bueno e outros. O Wilson Bueno e outros, como você (Cássia) falou aqui. Quer dizer, a meu ver, ele já perdeu aquele posto de passagem que eles buscam na... quando eles estão dando... a criação daquele signo é algo que enalteça “a” uma questão pessoal. Todos nós é... as pessoas têm um pouquinho de vaidade, né. Elas querem ser reconhecidas, com todo mundo.

B1: Ainda mais estudiosos.

B2: Estudiosos.

B1: ... né, pensadores...

B2: E, com isso, eu não estou desmerecendo o trabalho deles, não, porque eles ainda continuam sendo uma fonte inesgotável de informação pra gente.

B3: Isso.

B2: Vira e mexe, eu vou lá beber da água deles.

B1: Anham.

B2: Entendeu, para buscar alguma coisa, buscar alguma coisa para poder estudar, ver o que ele me aconselha. A gente busca. Porque, para mim, eu tenho na minha mesa de trabalho o currículo deles (Duarte e Bueno) como bíblia.

Cássia: Que autores você lê, tem algum que você lê?

B2: Olha, eu, atualmente, na Comunicação Empresarial, são os dois, Wilson Bueno e o Jorge Duarte. Por quê? Porque eu trabalho muito com eles diretamente e são as muitas referências que eu tenho. Eu sei que existem outros, mas... já vi outros, mas, assim, por quê? Pela possibilidade, a facilidade de contatos que eu tenho com eles...

B1: O Jorge Duarte dá aula aqui. (na Especialização em Comunicação Empresarial da UFJF)

B2: Ele dá aula aqui com a gente e, através disso, a gente criou uma teia, criou um elo de comunicação pra gente muito mais fácil. Então, o que que acontece? A admiração e a facilidade de acessibilidade é muito maior pra mim. Então, eu “tô” de dentro. Qualquer assunto que eu leio no livro dele (Duarte) que eu discordo, eu passo um twitter pra ele. Eu mando uma mensagem pra ele e a gente briga pelo... fez como que uma ligação.

Cássia: Ele responde na hora, né.

B2: Agora, quando a gente não tem acesso, então é mais difícil. Então, eu tenho que é... é... lê-los, porque, quer queira ou não, eles estão na academia, embora nós estamos na prática. E é

o que eu falei no início, existe certa... é muito difícil a gente convencê-los da nossa prática, porque eles têm uma teoria deles e, às vezes, não aceitam a nossa. Mas, como eu te falei... por exemplo, o Wilson Bueno, hoje ele está falando de valor notícia no blog dele. Quer dizer, quando... quando eu estava na pós-graduação, (Especialização em Comunicação Empresarial da UFJF) ele nem admitia eu falar com ele da questão do valor notícia. Hoje, ele já está admitindo, porque ele mesmo já está vendo que o mercado está mudando. E o mercado é muito dinâmico, gente. E se a gente...

B1: Isso é cada vez mais, né.

B2: É, esse cenário que está aí hoje é totalmente diferente de anos atrás, como se eles, como autores e como estudiosos, quem diz, também não acompanharem conosco as práticas disso... Isso seria a coisa melhor que eu acho... o que eu gosto mais na academia é isso, é a gente poder ajudar a teoria com a prática. Isso é uma química perfeita.

B1: Perfeita. É o casamento perfeito.

B2: Entendeu? Então, assim, onde, quando eu fui para a pós-graduação, o que eu queria era isso, porque aqui eu tinha os estudiosos. E eu vim com a minha prática. Eu não sabia se ela estava errada, mas ela acontecia e eu bati muito de frente por conta disso, entendeu? Então eu acho que isso que está acontecendo. E eu estou percebendo neles uma abertura pra esse trabalho. No passado, talvez, eles se assentavam na cadeira e... Isso é...

B1: Não, eu tive um professor de assessoria na graduação que nunca entrou numa redação.

Cássia: Até hoje tem.

B2: Até hoje. Então, como é que você vai discutir um assunto com eles se eles não tem a prática?

B1: Assim, aí, é aquela história, né, eu vou sugar o que você tem, o que outro tem eu vou sugar e tal. E eu estou com um problema sério aí nessa questão dos autores, aí, porque eu fiz a pós, lógico, e conheci algumas pessoas que vieram pra cá, pra fazer a pós com a gente, mas

que estão ou são do mercado. Eu acho que é uma tendência também. Eu, eu... no meu caso. Tenho, mas eu acho que seria comum pra gente que está na prática, no dia a dia a gente se aproximar não da academia, mas a gente se aproximar de quem está fazendo, né. então, hoje, os meus autores são autores são empresários de comunicação, entendeu? São pessoas que estão, e assim algumas, felizmente, estou tendo a oportunidade de trabalhar com elas, que a empresa que ganhou a logomarca da Rio 2016 é a empresa que desenhou o *trade center* da XB1. Verdade.

B3: Unh, legal.

B1: Então, são... são... Então, olha só, eu estou aí com eles, sabe. Eu não estou muito ali no livro não. Eu estou lá. E, na literatura em comunicação, eu estou lendo Potter. Eu, eu... não dá para eu ficar lendo, sabe...

B2: Você não se sente engessada nessa literatura?

B1: Não, aí eu “tô” lendo, olha só, eu “tô” lendo o clássico, “tô” lendo conceitos. Por exemplo, agora eu estou muito apaixonada pelo termo sustentabilidade, então, eu estou...

B2: É a palavra do momento.

B1: Então, eu tenho “conversa sobre sustentabilidade”, “injeção de sustentabilidade”. Eu fui fazer um seminário em São Paulo que era Comunicação e Sustentabilidade. Porque nós estamos errando na hora que nós falamos em sustentabilidade, que nós vendemos esse produto, as pessoas estão entendendo outra coisa. Então, é um problema sério da comunicação, né. Então, o que eu estou fazendo hoje é, na verdade, buscando é... é... experiências; E experiências comprovadamente apertadas e provadas no seu nível de qualidade, entendeu, porque eu acho que isso... e... e... a gente que está no mercado – é uma tendência que eu acho que a gente tem de falar da gente melhor do que falar da academia, né – mas a gente que está, a gente que trabalha no mercado, a cobrança que está aqui atrás é

resultado – e é diferente da cobrança que tem no meio acadêmico – na nossa, se a gente não apresentar resultado, a gente tem indicadores...

B3: Hoje, os indicadores estão “comendo” tudo, uai, até na comunicação mesmo.

B1: Ué, na comunicação eu tenho os meus lá, uai. Como nós somos pressionados por resultado, a nossa tendência – pressionados no bom sentido, tá, não estou dizendo que seja ruim não – mas, como a gente está “pressionado” por resultado a... o... a... a nossa capacidade de inovação, ela é testada a todo momento.

B3: Eu comprovo.

B1: Então, assim, você se exercitar não é como... um conceitual, você tem que estar com o conceitual na prática: “como é que faz isso?”, né. “Como é que eu transformo esses conceitos todos dos grandes autores, os conceitos de gestão...?” E reforço outra vez: não (adianta), pra nós que trabalhamos Comunicação Empresarial, ficar dentro do livro de Comunicação Empresarial sem entender do negócio da empresa é, com o perdão da palavra, mas é bobagem.

B3: Bobagem.

B1: Porque se eu não souber como a saúde, vamos supor, agrega valor... vamos supor, a cadeia produtiva da saúde no Brasil, nos Estados Unidos, na Europa, como funcionam os modelos de saúde, se eu não estiver antenada com isso, eu vou ficar repetindo daqui e dali e não vai acontecer nada.

B2: Isso mesmo, eu fico lendo notícias do setor elétrico do Brasil e do mundo e os meninos ficam perguntando: “o que te interessa aí?” Interessa muito.

B1: Nossa, muito.

B2: Porque é a competitividade, uai.

B3: É lógico.

B2: A XB2 não quer ser reconhecida em 2020 como a segunda companhia de energia elétrica do mundo? Então, você tem que ver o que elas estão fazendo. Então, olha só, o que ela coloca é desafios pra gente a todo momento.

B1: Ô!

B3: Você sabe qual que eu acho que é o grande desafio é a Comunicação Empresarial diante dessas grandes fusões, dessas mega fusões. Vocês estão falando aí, eu estava pensando... Uma experiência bem... bem rápida que eu tive foi na assessoria de imprensa do Sindicato dos Bancários. A assessoria de imprensa do Sindicato dos Bancários na época em que tudo era... Minas Caixa era o Banco do Estado de Minas Gerais, o Banespa era o Banco do Estado de São Paulo, Bradesco era a “merda” de sempre, né o Bradesco é a mesma coisa de sempre e tal. Hoje, se você pensar isso, né, eu estava escrevendo aqui... por exemplo... Banespa, o de sempre, né, ranço de...

B1: Um comprou o outro, que comprou o outro, que comprou o outro...

B3: ... que comprou o Real.

B1: ...que comprou o um.

B3: Mas olha como isso é complexo, o Banespa tem aquele ranço de banco político que foi quebrado pelo Quercia, né, que servia aos aposentados do Governo do Estado. Depois é vendido para um banco espanhol, que é absolutamente vanguarda, que se une ao Banco Real, que é um banco de família, dos “quatrocentões” de São Paulo. Como é que você lida com um negócio desses? Ué, essa madrugada, eu estava voltando para casa – excepcionalmente, tá, eu não volto pra casa de madrugada, não – estava uma fila enorme no Ricardo Eletro. É Ricardo eletro, não é?

B1: Magazine Luiza.

B2: Ricardo Eletro foi outro dia.

B3: Magazine Luiza. E eu estava pensando... as cores vão mudando de acordo com as fusões, né. Quem comprou o Ponto Frio agora adota a cor azul nas propagandas, né. E, para nós, o grande desafio é esse, como é que a Comunicação Empresarial vai dar respostas a uma fusão, no caso, de bancos completamente diferentes, com histórico completamente diferente, com clientes completamente diferentes. Porque o cliente do Banespa é uma coisa, o cliente do Santander é outra completamente... o cliente do Banco Real é outra completamente diferente.

B2: Mas dentro do próprio banco existem clientes diferentes, né.

B1: É.

B3: Mas não nesse caso específico. Eu conheço a história dos bancos estaduais, eles são muito oásis, sabe, eles são muito ilhas, porque eles foram, naquele tempo da ditadura, organizados dessa forma, de não aceitar as regras do mercado, de ser um banco paternalista. Então, os bancos, é... hoje “é” doze. Acho que não tem mais nenhum não, né. Eram bancos absolutamente familiares. Os clientes eram assim, os funcionários eram assim, entendeu? Então, quer dizer, vai esperar morrer o povo todo do Banespa para entrar na modernidade do Santander? Essa questão das grandes mudanças... eu não leio. E, isso aí,... confesso que não tenho esse hábito e... nos últimos cinco anos não li, não li sobre o assunto. Mas muitos têm me falado disso sobre como enfrentar essa questão das grandes... fusão das grandes... O Bretas! O Bretas! Há pouco tempo atrás eu estava pedindo ao Bretas, fiz um projeto para financiar um livro meu sobre o Tupi. Né? Tá. Então, quer dizer, por que que eu pedi? Porque estava patrocinando o time, trouxe o Miler (jogador) e tal e coisa. De repente,... aí, o projeto estava na gaveta... – só para vocês entenderem meu drama, né – meu projeto estava na gaveta do Bretas, bom. De repente, o meu projeto na gaveta, eu, eu... precisando de fundos para o meu projeto e ele (o supermercado) é vendido para um grupo chileno! Aí, o dono puxa lá e... “tem um rapaz querendo financiar o Tupi” Então, de repente, é... é um tubarão. É você ser

jogado em algo mar e tendo que se defender do... É aquela velha história em quadrinhos, né, vem o lambari, depois vem uma traíra, depois vem um coisa, vem um tubarão...

B2: É a cadeia.

Cássia: E, assim, no dia a dia, como vocês lidam, tem algum termo que vocês adotam sempre ou vocês falam comunicação... tem alguma terminologia para vocês no trabalho de vocês?

B3: O que vier de lá (da chefia da empresa) eu aceito.

B2: É, o que vem... o que depender do uso... no passado, nós fomos Assessoria de Comunicação, hoje é Comunicação Empresarial. Então, de acordo com o que... o senhor manda. Ele está lá, o nome que ele, a nomenclatura que ele está...

B1: No seu caso também (B2), que eu acho que é parecido com o da XB1, existe uma gestão institucional.

B2: Existe, sim.

B1: Então, assim, a gente obedece a um modelo de gestão.

B2: ... a um modelo de gestão,

B1: Né. Então, isso faz com que... a gente aqui vai ficar ao vão: ah, mudaram lá, então a gente muda aqui. Fez lá, então a gente faz aqui.

B2: Não, não, a gente mantém, tem que manter um padrão, né.

B1: Unhum, a gente está cumprindo o institucional, né.

Cássia: No caso, organizacional? Comunicação Organizacional?

B1: A XB1 no Brasil, ela... ela é bem diversificada, mas adere *Marketing*. Eles trabalham com o que a gente chama de Diretoria de *Marketing*, o Diretor de *Marketing*. Só que o *Marketing* aí inclui tudo. Daí em que eu uso como Diretoria de *Marketing* na XB1 do Brasil, que é quem dita as políticas de comunicação para o sistema XB1 no Brasil inteiro. Em Juiz de Fora, a gente trabalha com Assessoria de Comunicação e *Marketing*. Então, ASCOM, Assessoria de Comunicação e *Marketing*, ASCOM.

B3: É, nós já mantemos o mesmo padrão da última (gestão), que é comunicação empresarial.

B1: Unhum.

B3: É o mesmo nome.

B3: Na XB3 a gente usa, né, além de comunicação empresarial, comunicação institucional. Na verdade, é uma instituição.

Cássia: Instituição.

B3: É uma instituição. Usa muito, a gente usa muito a nossa comunicação institucional pra cuidar disso.

Cássia: É, então, assim, a gente percebeu, não influencia no trabalho de vocês essas terminologias.

B3: Absolutamente.

Cássia: Então, não faria sentido haver uma sistematização de cada nome desses na opinião de vocês. É isso mesmo?

B1: Olha...

Cássia: Integrada é isso, institucional é aquilo. Isso não interfere, ou não?

B1: É, eu acho muito difícil você criar uma terminologia – acho mesmo – que abarque o que na prática é feito na realidade. Talvez o termo comunicação empresarial, se a gente que se é empresa, então eu estou usando comunicação empresarial, ou se, sei lá o que, eu estou usando outro nome, né.

Cássia: Ah, tá.

B1: Institucional aí, no caso que é uma instituição, não é uma empresa. Mas, o que eu acho que é mais desafiador é que com a mudança do..., do... da ordem das coisas – porque o que está mudando é a ordem, não é só uma questão de... – agregando um serviço ou outro, a gente está mudando a ordem. Hoje, quem é o responsável pela fala..., né. A empresa vai ter a visão do que vai falar, o oficial dela... mas ninguém acredita nem no oficial das empresas mais.

Virou extraoficial mesmo. Então, essa coisa, assim, da comunicação empresarial... nesse seminário que eu participei levaram uma... gente grande lá, de grandes empresas, Walmart, né, Natura. E... o tema era comunicação sobre sustentabilidade e as empresas e estava sendo colocada essa... de perder, né. É importante que isso aconteça, né, porque quando uma marca deixa de ser dela, para ser de uma cidade, para ser de uma cidade, para ser de uma nação, ela não morre nunca. Hoje, eu vejo, de fato, que nós vamos continuar tendo problemas com terminologia sempre, né.

Cássia: É.

B1: Então, talvez, o fundamental e aí o esforço que faz para tentar abarcar a realidade. Porque a realidade, realmente, ficou um negócio grande, complexo. Na parte de comunicação, então, eu acho que a área que vai mais sofrer, no bom sentido, os impactos disso, dessa mudança, porque o que a internet está fazendo é um negócio fabuloso, extraordinário, nos obrigando, como profissionais, a termos esse desafio constante, obrigando a academia a uma reflexão cada vez mais profunda, né.

B2: É, isso é verdade.

B1: Mas hoje, por exemplo, até nesse seminário lá da sustentabilidade, não existe receita pronta de mais nada.

B2: Nada.

B1: Não existe receita. A questão é, como a gente está trabalhando de um para muitos, né e, antes, a empresa falava, só ela falava, no máximo, tinha um canalzinho do nada pro cliente falar alguma coisa. Hoje, a empresa não tem controle mais do que está sendo falado.

B3: Certo.

B1: Então, eu acho que isso vai obrigar a gente a ficar reinventando sempre. Então, assim, por mais vaidade, né, que isso possa parecer – e eu acho que tem muito da vaidade – mas também

reflete um esforço muito grande dos profissionais em tentar entender o que está acontecendo.

E nós não vamos conseguir, não.

B2: Não, não vamos, não.

B3: Não vamos, não.

B1: ... porque, nessa fase, não é questão de evolução das coisas, nós estamos num período de enorme transição, né.

B3: Linguagem equivocada.

B1: E eu acho que nós vamos transitar aí, nós vamos para uma outra fase, onde o normal não vai ser... não vai ser nada desse nível, né. A gente veio de um modelo muito... muito monoteísta, só tem aquilo e as coisas são muito caixinha, né.

B2: Falava antigamente...

Cássia: Eu percebi algo, assim, parecido quando eu conversei com o Paulo Nassar, quando eu conversei com o Paulo Nassar, que é presidente da ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. E, num primeiro momento, durante a pós, eu mandei um questionário para ele, ele me disse o seguinte: “eu adoto, adotava comunicação empresarial”, que é o que está no nome da ABERJE, que é ABERJE, Jornalismo Empresarial. “Adotava comunicação empresarial, mas, hoje, percebo comunicação organizacional como mais adequado por ser mais abrangente.”

B2: “Tá” vendo!

B1: Organismo.

B3: Com certeza.

Cássia: É, organismo, né, metáfora aí orgânica, e abrange não só a empresa, mas também o sindicato, a cooperativa, o hospital, né.

B1: Unhum. Cidades.

Cássia: Dessa vez, agora, que eu fui conversar com ele pessoalmente...

B2: Já mudou!

(Risos)

Cássia: Ele disse que adota o termo comunicação, porque...

(Risos)

Cássia: ... ela é pública, ela serve para tudo, para instituição, para empresa.

B2: “Tá” vendo!

B1: É isso aí.

Cássia: E ele falou isso, dessa transformação. Os fluxos estão se transformando, os relacionamentos. Não dá para a gente “botar” tudo numa caixinha, entendeu?

B2: Antigamente, era caixinha. Hoje, não dá.

B1: É, não tem jeito mais. Agora, eu acho isso ótimo, sabia?

B3: Não, é bom.

Cássia: Ele (Paulo Nassar) falou também.

B3: Talvez venha até um termo mais louco ainda: “comunicação internética”, sei lá. Cássia: Alternativa.

B2: Não, pode. Que vai sair, vai. Nós vamos fazer parte de um pequeno espaço da área, porque quem vai continuar...

B3: De uma coisa eu tenho certeza: nós não temos mais direito a ter vontade própria, no sentido de não querer fazer porque você não gosta, né. Eu, por exemplo, sou avesso, muito avesso, a novas tecnologias. Quando nós assumimos a XB3, não tinha um centavo, não tinha um centavo. Pelo contrário, estava devendo e tal. Então, não tinha uma chance de você pensar num jornal, num panfleto A4, para divulgar coisa. Primeira, primeiro pedido de entrevista de um... de um menino da universidade, foi pedido. Na bucha, ele falou: “E o twitter?”

(Risos)

B3: “Ah, bobagem. Tem dinheiro para isso não, e tal.” Ele me fez uma crítica na matéria dele!

B1: Faço ideia”

B3: E eu vi que eu estava perdendo o bonde da história.

(Risos)

Cássia: É.

B3: Não deu duas semanas (e fez o twiter)

B2: Mas é o que ela falou...

B3: Porque não tem mais “esse negócio de eu não gosto, isso eu não gosto, 140 caracteres”.

Cássia: É.

B2: Mas é o que ela (B1) falou. Os professores, a própria academia precisa evoluir. É o que ela falou.

B3: Se você não estiver atento para o mercado e o lado prático das coisas...

B1: Eu acho, que isso vai, quer dizer...

B2: Eu acho que o futuro está aí.

B1: E acho que o futuro está aí. E outra coisa, isso que vocês falaram, quer dizer, você também, B2, que falou com o Jorge Duarte, vocês interagem e ele fala, e você está aqui, ele está lá.... e... você (Cássia) também com o Paulo Nassar, eu já trabalhei também, trabalho com duas meninas, também, que entrevistaram os principais autores em Comunicação Empresarial e... a forma também de conversar no twiter, conversar no facebook ou então no orkut, ou mandar não sei o quê ou... é isso aí.

Cássia: É.

B1: Então, nem livro, né. Hoje em dia, se você fosse pegar o conceito dele (Jorge Duarte) de Comunicação Empresarial e tivesse adotando outro... você lê o livro dele, aí você ia olhar e falar assim: “oh, estou com o livro aqui”, só que o livro já foi.

Cássia: É.

B2: É por isso que...

B1: Não dá nem para pegar o livro dele mais, a gente tem que conversar com ele hoje, porque amanhã, também, ele está mudando de ideia.

Cássia: É.

B1: Então tem que ser o meio físico até da conversa, que antes era importante justificar... eu adoro o livro, o coisa, mas tem muitos outros meios de você estar muito mais atendida e ligada com o que é real do que eu me prender. Lógico que vocês que são, é... mestres, aí, eu tenho lido muito de trade, né, porque é um assunto que me atrai enormemente. Mas, e aí eu vou lá e recorro aos anticonceituais, né, a questão do posicionamento. Mas, mais, é... eu pego isso e vejo a empresa que está fazendo isso e vejo como ela traduziu aquilo que está ali no papel e vejo como está na prática e vejo como ela está indo. É... uma coisa, por exemplo, que até é essa empresa que ganhou a Rio 2016, eu conheci o trabalho deles em 2008. Eu entrei para a XBI em 2007 e em 2008 nos apresentaram esse *trade Center* e..., gente! Pelo amor de Deus! Que isso, sabe! É... eles criaram esse manual da marca, que se tem, mas só que é um site restrito para quem trabalha com a marca no Brail, porque a XBI é nacional, está espalhada a marca, né. Mas lá tem, você tem os conceitos, você tem o posicionamento, você tem a personalidade, você tem os pilares da marca. Você tem isso tudo e você tem as tipologias. Eles criaram uma família tipográfica para a XBI, para que a XBI... o que você vê da XBI não ser igual ao de mais ninguém. Então, é... criaram essa dificuldade em pesquisas, sabe. Não foi uma coisa que foi feita: “ah, deixa eu fazer, minha mente maravilhosa...”. Não, eles foram ouvir as pessoas que efetivamente conhecem a marca: os clientes, os médicos, os funcionários. Agora, lógico que estava aforada no conceito, né, como tem que estar. Estava aforada no conceito de que eu preciso desenvolver essa marca e a forma como eu vou fazer isso. Mas, e aí, é... agora, então, agora lá nesse evento de sustentabilidade, ele (Oscar Motomura, professor da UFRJ) falou uma novidade para mim que eu nunca tinha ouvido falar disso e ele é professor na UFRJ há vinte anos nesse assunto! Ele falou da biomimética, né,

que agora estão classificando aí como biônica. O que é isso? É você aprender com a natureza, aprender como a natureza faz. Então, assim, um exemplo: se a natureza fosse autodestruidora, fosse como a gente é, predador – o ser humano é predador – ela já tinha acabado com o planeta há muito tempo. Se a água brigasse com a terra, brigasse com o ar, brigasse com o fogo, brigasse com... com a flora, fauna, eles já teriam se “estrupeado” e acabado com isso há muito tempo. Então, descobriu-se, né, que a natureza é como a gente, a natureza trabalha em rede. Ele citou um negócio, eu vou citar aqui para vocês. O... Oscar Motomura que ele chama, ele é um gênio mesmo, assim, no Brasil, em termos de... dessas questões envolvendo isso... ele citou um exemplo, o seguinte: um leão devora uma zebra na frente da família dela todinha. “Tava” lá os paizinhos dela, os irmãos, tios, sobrinhos, primos, né, e o leão vai lá, pegou aquela zebra e devorou. Meia hora depois está o leão num riacho com todas as zebras que presenciaram aquela carnificina da própria... de um membro da família, tomando água com o leão no riacho. Aí, ele fazia a pergunta: por quê? Aí, todo mundo ficou imaginando que ele fosse dar uma meta resposta, por exemplo, porque a natureza é colaborativa; que eles só vão pela sobrevivência; que ninguém quer mais do que tristeza, né... aquela história toda. E ele falou assim (rindo): o leão ainda não inventou o freezer, ele ainda vai descobrir o freezer, senão ele podia ter matado e congelado.

(Risos)

B1: Ele “tava” falando dessa coisa da colaboração, dessa coisa que é presente na natureza, como a natureza se organiza, como ela forma redes, como as redes se sustentam. Eu estava vendo agora, também, que estão desenvolvendo um trabalho lá – depois eu vou dar o endereço, porque eu acho que vale a pena vocês conhecerem – que é as embalagens. E eles estão fazendo agora... a Natureza pegou isso, como a natureza embala. Como é que a natureza embala a laranja, o líquido da laranja, como é que a natureza embala o neném, os filhotes, como é que a natureza embala... Então, eles estão aprendendo como a natureza faz para fazer

igual, porque isso vai fazer com que a coisa seja... não seja... é... é... a Cássia está gravando isso, agora eu não sei se é sacanagem, não sei se isso é sacanagem com o planeta, entendeu? Porque a natureza faz isso sem agredir nada nem ninguém, nem o próprio sistema, sistema dela.

Cássia: E tem outra coisa, que o organismo... ele se regenera.

B1: Sim, se transforma.

Cássia: Por isso que não dá para pensar a empresa como máquina mais, como uma engrenagem.

B1: Ele se transforma em outra coisa...

Cássia: Unhum.

B1: ... que vai alimentar uma outra cadeia, né.

Cássia: É interessante.

B1: Então, essa... essa... é isso que eu estou falando. Então, olha só, gente, no meio dessa “historiajada” toda, como é que eu vou simplificar isso num negócio chamado Comunicação Empresarial? É absurdo a gente limitar isso tudo que está acontecendo numa terminologia, seja ela... Hoje, eu também concordo com ele (Paulo Nassar) e vou ficar na comunicação, que está bom, entendeu. Por enquanto, ainda está bom ficarmos na comunicação.

B3: É.

B1: Mas isso aí tende a ser muitas outras coisas.

Cássia: Unhum, bom, eu esgotei as minhas perguntas.

B2: É, eu vi que a gente já foi respondendo tudo

Cássia: Aos poucos... é, mudamos a ordem, mas deu tudo certo. Se vocês tiverem mais alguma coisa a acrescentar, a mencionar, fiquem a vontade.

B1: Tá. Ô, Cássia, eu já trabalhei com outras áreas, assim, nós (B1 e B3), né, pequenas empresas, não sei você, B2, se já trabalhou em redação.

B2: Não, eu nunca trabalhei (em redação), mas eu procuro, eu faço visitas, né, para poder... Minha redação é em casa, né, eu escrevo em casa, mas lá na redação, não. Eu pesquiso redação, eu conheço como é que é o...

B1: Di-dia

B3: ... dia-dia, sabe, mas nunca. Minha vida toda sempre foi do lado de cá de empresa, né, na XB2, meu único emprego, inclusive.

B1: Eu acho que você caiu lá e foi feliz, né.

B3: É.

Cássia: A pessoa certa no lugar certo.

B1: É. Eu acho que dos... desafios, assim, que eu já enfrentei – e eu estou falando com você da realidade de Juiz de Fora, tá, porque eu não saí daqui, né. Não quis sair daqui e nunca procurei nada fora de Juiz de Fora, porque, se a gente procurar, a gente acha.

B2: Anham.

B1: Mas nunca procurei nada fora de Juiz de Fora. Então, eu estou te falando daqui, da nossa realidade. Não tem, para mim, nenhum lugar onde o desafio seja maior de trabalhar do que numa empresa... ...de trabalhar a Comunicação. Eu já trabalhei em redação – trabalhei onze anos na XB12 – várias assessorias, acabei me apaixonando pela economia, fiquei lá, fui para a XB13, ocupei cargo gerencial na XB13, fui em empresas e empresas de Comunicação – morro de saudade delas. Fui para a XB3, cheguei a Secretária de Comunicação da XB3, fui para a XB1, troquei o salário, que era o dobro, na XB3, pela metade, na XB1 Juiz de Fora. E não abro..., não abri mão disso, não abriria em hipótese alguma por causa de salário, mas... eu estou falando em termos de desafios profissionais. Hoje, é nas empresas – e as coisas estão acontecendo é nas empresas mesmo, gente. Se a gente for analisar, né, os governos, hoje, pedem bênção para as empresas.

B3: É, é sim.

B1: Né, então, as empresas, hoje, elas são os grandes agentes das transformações e eu vejo isso muito claramente por ter tido essas outras experiências anteriores no microcosmos, que é Juiz de Fora, mas como isso reflete que a realidade... é nas empresas que as coisas vão acontecer. Daí, porque, também, a enorme responsabilidade das empresas, e de nós profissionais que trabalhamos nelas, com a comunicação. Elas é que estão ditando, hoje, as regras do que está acontecendo lá, tá, e, inclusive, na casa do cliente, porque quando o seu cliente está reclamando, ele está vinculado à empresa. Ele não está vinculado a uma XB3 – embora esteja, né – ele não se sente vinculado... né, eu falo assim, a reclamação dele parte muito mais de estar, de se sentir, né... agente de: “bom, agora esta é a minha vez, então, eu vou reclamar, eu... isso é uma identidade dele que eu acho muito legal, né. O sujeito... a gente está, em termos de comunicação, nós somos o sujeito da comunicação. Nós, clientes, nós, cidadãos, nós, é... qualquer coisa que seja, mas o sujeito hoje é ele mesmo é o agente, o que recebe, o que faz, ele faz, ele acontece. Essa coisa de ficar centrado na pessoa (consumidor/usuário), essa descentralização, né, é que eu acho que é o grande lance dessa grande mudança que está se processando aí. E isso, com certeza, vai obrigar a gente a sermos sempre muito, muito profissionais, então.

B3: Concordando 100% com o que B1 falou, eu reitero que é na Comunicação Empresarial que você tem obrigação de ser 100% verdadeiro, 1005 preparado para as crises...

Cássia: Anham.

B3: ... 100% inovador. Na Comunicação Institucional, pelo contrário, nós nunca vamos conseguir sair da peste de “chapa branca”..

B1: Unhum.

B3: ...“conta mentira”, né, “só fala o que a XB3 quer”. A empresa, não. Se ela mentir...

B1: Já era!

B3: ... ela cai.

B1: Já era! A marca dela, a marca!

Cássia: Que é ela para reverter depois, né.

B3: Se ela não estiver preparada para encarar... XB3, as instituições públicas, né, enfrentam crise de cinco em cinco minutos.

Cássia: Unhum.

B3: Cinco em cinco minutos! O buraco na rua de água é uma crise.

B1: É uma crise.

B3: Agora, uma empresa não enfrenta uma crise com galhardia, não, para ver! No dia seguinte ela está na rua.

B1: E fala mentira pra ver...

B3: É.

B1: ... o que acontece. Então, assim, realmente, hoje, é ali que as coisas acontecem.

B2: Até, precisa muito de dados para trabalhar até a informação.

B1: É, a responsabilidade nossa é muito grande, porque a gente fala em nome de uma marca que não é nossa – não é nem nossa de dono, não, é da cidade, né. Se a gente deixar... eu, por exemplo, a XB1 está fazendo 38 anos amanhã e nós estamos com uma campanha institucional bacana e... preparando tudo. Hoje, inclusive, até saí de uma reunião lá, mas é porque... a XB1, ela não é mais dos 1.200 médicos que são sócios cooperados, que efetivamente compraram uma parte financeira do negócio, né. Quer dizer, ela não é mais deles. Ela não é mais deles. Ela é dos que... e o que mais tem no momento, aqui em Juiz de Fora, e é uma marca nacional, entendeu. Está lá o campeão brasileiro, Fluminense, com aquele XB1 daquele tamanho. O torcedor do Fluminense... É emotivo, né, você emocionar; é financeiro, essa empresa movimenta 200 milhões de reais em Juiz de Fora. Se ela quebra, quebra a cidade inteira, quebra hospital, quebra clínica de médico, quebra um monte de coisa. Então, essa coisa do orgânico, né, ela é... ela está assim, oh, interligada. Virou... está tudo interligado. Então, se

uma... se acontece uma coisa com uma empresa dessas hoje, o estrago que faz é um negócio impressionante.

Cássia: É.

B1: Por isso aí que eu acho que a gente está com uma... uma responsabilidade muito grande, mas também, ao mesmo tempo, com uma missão bonita. Bonita demais, né, um desafio enorme.

Cássia: Bom, gente, não sei nem como agradecer vocês. Foi ótimo conseguir juntar vocês aqui nessa tarde, pra gente discutir Comunicação Organizacional e partilhar um pouco da experiência de vocês.

B2: Que isso, Cássia, o prazer foi nosso. Disponha.

B1: Foi muito bom participar de seu trabalho.

B3: Eu também agradeço muito. Obrigado.

Cássia: Muito obrigada. Sucesso no trabalho de vocês.

