

# As transgressões conceituais em Comunicação Empresarial

The conceptual transgressions  
in Business Communication

Las transgresiones conceptuales  
en Comunicación Empresarial

## Wilson da Costa Bueno

- Doutor e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Especialista em Comunicação Rural e graduado em Jornalismo pela ECA-USP
- Professor do curso de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp) e professor de Jornalismo na ECA-USP
- Coordenador do curso de Especialização em Comunicação Empresarial da Umesp
- Diretor da Associação Brasileira de Jornalismo Científico (ABJC)
- Obras principais: *Comunicação empresarial: políticas e estratégias* (2009); *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica* (2007); *Comunicação, jornalismo e meio ambiente: teoria e pesquisa* (2007); e *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa* (2003)
- Editor de sete sites temáticos em Comunicação/Jornalismo e coordenador do Grupo de Pesquisa Comunicação Empresarial: uma leitura crítica (Criticom), cadastrado no CNPq
- Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa
- wilson@comtexto.com.br; www.blogdowilson.com.br; www.twitter.com/wilbueno.

## Resumo

O mercado profissional em Comunicação Empresarial no Brasil tem flexibilizado inúmeros conceitos da área com o objetivo de acomodá-los a interesses comerciais, políticos ou pessoais. Com isso, estabelece um conflito entre a prática e a teoria e compromete o planejamento em comunicação das organizações. Há uma tendência em desconsiderar a complexidade dos relacionamentos com os públicos de interesse e em ignorar o processo crescente de segmentação dos canais de informação internos ou externos às organizações.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO INTEGRADA • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • SEGMENTAÇÃO DE CANAIS

## Abstract

Corporate communicators in Brazil have changed many basic concepts in Organizational Communication with the purpose of fulfilling commercial, political or personal interests. With this, they establish a conflict between practice and theory and jeopardize the communication planning of the organizations. They tend to disregard the complexity of relations with the stakeholders and ignore the gradual process of segmentation of the internal or external information channels of the organizations.

KEYWORDS: CORPORATE COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • STRATEGIC COMMUNICATION • INTEGRATED COMMUNICATION • SEGMENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANNELS

## Resumen

El mercado profesional de Comunicación Empresarial en Brasil ha flexibilizado innúmeros conceptos del área con el objetivo de acomodarlos a intereses comerciales, políticos o personales. Así, establece un conflicto entre la práctica y la teoría, que compromete la planificación de la comunicación en las organizaciones. Existe una tendencia a desconsiderar la complejidad de las relaciones con los públicos de interés y a ignorar el proceso creciente de segmentación de los canales de información internos o externos a las organizaciones.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN EMPRESARIAL • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • COMUNICACIÓN INTEGRADA • SEGMENTACIÓN DE LOS CANALES

**T**oda área de estudos com uma vertente profissional bastante acentuada, como é o caso da Comunicação Empresarial, se defronta com o embate, às vezes insuperável, entre a teoria e a prática. Esse confronto está explicitado não apenas na ausência de alinhamento entre o que se postula como ideal e o que acontece na realidade, mas se evidencia na leitura ou interpretação equivocada de conceitos em que se funda este campo de conhecimento.

A Comunicação Empresarial tem sido, ao longo do tempo, pródiga nesses desvios exatamente porque as práticas profissionais insistem em destruir a consistência de um corpo teórico elaborado com muito esforço na academia. Uma visão imediatista e não comprometida com posturas éticas flexibiliza conceitos e redesenha processos com o objetivo de atender a interesses comerciais, políticos ou mesmo pessoais, fazendo emergir uma Comunicação Empresarial sem identidade, não sintonizada com os desafios e valores do nosso tempo.

É forçoso reconhecer que, em muitos casos, essas distorções acabam sendo legitimadas pela própria literatura de Comunicação Empresarial porque parte dela acaba reproduzindo essa perspectiva restrita que contamina a prática profissional e que dissemina noções, definições ou conceitos absolutamente distorcidos ou imprecisos.

Tendo em vista o espaço disponível para estas considerações, estaremos aqui analisando apenas um fenômeno recorrente na prática comunicacional das organizações: as transgressões realizadas pelo mercado profissional que se apropria de conceitos básicos em Comunicação Empresarial para imprimir-lhes um sentido que se acomoda às suas necessidades de legitimação.

Embora estes deslizes denotativos ou conotativos estejam associados à maioria dos conceitos em Comunicação Empresarial, daremos atenção a alguns casos em particular, como os processos de singularização dos públicos e canais de relacionamento e de esvaziamento das noções de comunicação integrada e estratégica.

### **A perda da complexidade**

A prática da Comunicação Empresarial tem, sistematicamente, afrontado a noção de pluralidade ao propor e operacionalizar processos que estão comprometidos com a simplificação, com a negação da complexidade. Isso ocorre particularmente com a perspectiva que desconsidera a existência de públicos múltiplos e, em consequência, ignora a necessidade de planejar canais de relacionamento para dar conta dessa multiplicidade.

Embora não existam dúvidas quanto à existência de um número significativo de públicos de interesse para as organizações, independentemente de seu porte ou de sua área de atuação, elas continuam planejando sua interação com

esses públicos como se eles pudessem ser reduzidos a um perfil único, a um pretense “perfil padrão”. Por esse motivo, a maioria das empresas ainda se vale de um veículo ou canal único para relacionar-se com eles, apostando em uma linguagem ou um discurso e em um formato que pretensamente atende a uma gama diversificada de demandas e expectativas.

É sabido que públicos distintos professam interesses distintos e que contemplam uma organização a partir de seus próprios filtros; por esse motivo, seus objetivos podem ser até mesmo antagônicos, passando a exigir das organizações atenção redobrada para a coerência de seus discursos. Toda organização, especialmente as que se localizam em espaços de atuação específicos (agroquímicas, petrolíferas, tabagistas etc.), deve admitir que alguns públicos (ambientalistas, sindicalistas ou mesmo profissionais de imprensa) costumam ser mais críticos em relação a certas posturas ou práticas organizacionais do que outros. A Petrobras, por exemplo, sabe que investidores e ambientalistas não a contemplam da mesma forma e que as leituras desses públicos específicos sobre a empresa estão condicionadas a trajetórias, resultados esperados ou mesmo instâncias de mobilização.

A redução da complexidade está consagrada também na expressão “público interno”, que têm contribuído para mascarar a diversidade dos públicos internos de uma organização. Por esse motivo, muitas empresas mantêm um único *house-organ* para dar conta de diferentes públicos, assumindo erroneamente que pessoas com níveis socioeconômicos e mesmo educacionais distintas possam ser acessadas com competência por pautas e linguagens comuns. Mesmo universidades, que mantêm cursos de Comunicação Social e que, portanto, formam profissionais que irão atuar no mercado, continuam se valendo de um veículo interno único para se relacionar com professores, estudantes e funcionários, esquecidas que esses públicos encerram determinadas singularidades. Na verdade, seria lícito assumir que há mesmo diferenças importantes (em termos inclusive de hábitos de leitura ou níveis de interesse) internamente a esses públicos particulares. Professores com dedicação exclusiva, que são pesquisadores além de docentes, contemplam as universidades de forma distinta da dos professores horistas. Da mesma forma, funcionários terceirizados têm compromissos distintos dos funcionários de carreira e alunos de pós-graduação exibem um perfil que não se confunde com os primeiranistas dos cursos de graduação. Pode-se até admitir que os alunos diferem em função de seu vínculo a áreas específicas de ensino e pesquisa (Exatas, Biológicas e Humanas) e que determinados funcionários (diretores de Recursos Humanos e de Finanças ou gerentes de Tecnologias da Informação) mantêm relações com o ambiente de trabalho um pouco diferentes das que caracterizam os funcionários que exercem outras funções (copeiras, motoristas, vigilantes etc.).

Essa complexidade precisa estar refletida no planejamento de comunicação das organizações porque define formas de aproximação e de abordagem,

condiciona temas e pautas para os canais de relacionamento e implica construção de discursos que levem em conta o *background* sociocultural das diferentes audiências.

A redução da complexidade em Comunicação Empresarial pode ser percebida ainda na forma pela qual muitas organizações se relacionam com a imprensa, também assumida em sua singularidade, como se fosse possível, para um país que exhibe sistemas de produção alinhados com as suas culturas locais ou regionais, imaginar um padrão uniforme de produção jornalística.

Na verdade, quando estruturas profissionalizadas de Comunicação em agências/assessorias externas ou internamente nas organizações (empresas públicas ou privadas, ONGs etc.) encaminham um mesmo *release* para diferentes veículos ou espaços de informação (programas de rádio ou televisão e jornais *on-line*) cometem, conceitualmente, o mesmo equívoco observado para os *house-organs* “bombril”<sup>1</sup>. Na prática, deveriam ter presente que veículos têm linhas editoriais específicas e que se destinam a atender demandas informacionais de públicos específicos. Uma mesma pauta (que frequentemente é sugerida por um *release*) pode ter desdobramentos diferentes de acordo com as particularidades de cada veículo. Assim, há notícias que são adequadas para a *Folha de S.Paulo* ou uma revista segmentada e que podem ser descartadas tendo em vista a amplitude e a heterogeneidade da audiência do Jornal Nacional da Rede Globo.

As novas tecnologias favorecem a distribuição rápida e extensiva de *releases* pela web mas encaminhar, sem adequação da forma ou do conteúdo ou de maneira não-personalizada, os comunicados para a imprensa pode implicar desgaste do relacionamento com os veículos e com os jornalistas.

Quando um assessor de imprensa ou uma agência de Comunicação parte do pressuposto de que existem várias “imprensas”, não cometendo o erro de imaginar uma imprensa única, uniforme, homogênea, está respeitando a complexidade dos relacionamentos e, ao mesmo tempo, agregando valor ao seu planejamento em comunicação com a mídia.

Pode-se argumentar que, em princípio, a segmentação dos públicos e dos canais já é fato sobejamente conhecido de profissionais e empresas especializados no relacionamento com a mídia, mas, ainda uma vez, a prática está não-alinhada com essa realidade. Isso acontece por vários motivos (estruturas de comunicação enxutas, baixa remuneração pelo trabalho etc.), mas também porque o mercado costuma incorporar com lentidão conceitos ou processos de há muito identificados pela teoria.

---

1 A expressão está cunhada no livro *Comunicação empresarial: políticas e estratégias* (BUENO, 2009, p. 104) e se refere à falta de segmentação na comunicação interna. “Jornal bombril” é aquele que serve para mil e uma utilidades, ou seja tem a pretensão de atender às demandas e expectativas de todos os públicos internos e externos.

## A integração e a estratégia fora de foco

A literatura e o discurso profissional em Comunicação Empresarial tem repetido à exaustão as expressões “comunicação integrada” e “comunicação estratégica”, mas é possível perceber que há diferenças importantes em sua leitura e interpretação.

A comunicação integrada, que pressupõe a existência de diretrizes comuns para orientar a elaboração e implementação de diferentes ações, estratégias e produtos de comunicação de uma organização, é percebida pelo mercado apenas como uma somatória de esforços em comunicação para atender a objetivos específicos. Na verdade, sua prática acaba se reduzindo à articulação de algumas atividades para subsidiar a realização de trabalhos específicos, não implicando necessariamente uma política e um planejamento efetivamente integrados e que extrapolam ações pontuais.

Da mesma forma, a comunicação estratégica figura apenas no discurso das organizações porque, na realidade, na maioria das empresas, a estrutura profissionalizada de Comunicação não participa efetivamente do processo de tomada de decisões e vive a reboque de outras áreas (Marketing, Finanças, Recursos Humanos etc).

Isso significa dizer que o mercado apenas tem incorporado as expressões mas não os conceitos em sua essência e que, na prática, mantém uma postura ultrapassada em termos de Comunicação. Não há integração a partir de um planejamento comum e muito menos a consideração da Comunicação como instrumento efetivo de inteligência empresarial, respaldada em pesquisa, em conhecimento detalhado dos públicos de interesse e em metodologias que permitam uma avaliação competente de ações, estratégias, planos e produtos de comunicação.

A Comunicação Empresarial brasileira permanece refém da intuição dos comunicadores, que não têm autonomia para tomar decisões que dizem respeito à sua própria área, se sentem pressionados por outras instâncias da organização para a obtenção de resultados imediatos e convivem com a carência de recursos humanos, tecnológicos e financeiros para o bom desempenho de suas tarefas.

As transgressões conceituais ocorrem frequentemente no dia a dia das organizações e não se limitam aos casos aqui relatados. Da mesma forma, o mercado tem degradado também outros conceitos, como o de responsabilidade social e, mais recentemente, os de sustentabilidade e governança corporativa, contaminados por um processo não-ético e deliberado de limpeza de imagem das organizações.

## Referências

- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: políticas e estratégias*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 367-387.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo, Mojoara Editorial, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação, jornalismo e meio ambiente: teoria e pesquisa*. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.
- \_\_\_\_\_. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, SP: Editora Manole, 2003.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.