



Entrevista com Paulo Nassar

A comunicação organizacional na contemporaneidade

O campo da comunicação se realiza no espaço das organizações produtivas desde a emergência e posterior consolidação do processo industrial no Brasil. A dimensão instrumental da comunicação e seu caráter mecanicista teve sua contemporaneidade associada a esse desenvolvimento. As mutações e transformações que se deram no âmbito do desenvolvimento socioeconômico ao longo de décadas recentes e o processo de globalização da atualidade fazem sugerir que o processo comunicacional nas organizações também passou por mutações.

A entrevista com Paulo Nassar dá conta dessa indagação. Jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP onde é professor e pesquisador tem longa experiência no campo da comunicação organizacional. É diretor da Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial). Sua produção bibliográfica é apontada a seguir na conformidade do seu Currículo Lattes.

Novos Olhares: O lugar estruturante de poder político e econômico que as empresas e organizações têm na sociedade capitalista contemporânea seria uma razão suficiente para validar a importância e atualidade da comunicação organizacional, interna e externamente. Mas isso seria também a confirmação do caráter instrumental e secundador da comunicação e de seus suportes e ferramentas. Afinal, o que define a identidade e a atualidade da comunicação organizacional e empresarial em seus fins e meios para além de seu lugar na esfera da produção/consumo econômico?

Paulo Nassar: A empresa na atualidade não é um território separado da sociedade. A sua cultura e a sua identidade, assim como os seus produtos, bens e serviços, os seus integrantes e os seus mercados são estruturados, ganham inúmeros significados, como uma continuação da sociedade.

Tudo aquilo que denominamos de imaterial – a cultura, a identidade, a imagem, a marca, a reputação, a missão, visão e valores organizacionais – é definido nas cadeias relacionais. Uma determinada marca, por exemplo, só pode ser definida enquanto significante e significado. A empresa como linguagem, lembra Saussure, que entendia a linguagem a partir de seus elementos intrinsecamente relacionados. É impossível pensar uma empresa e os seus componentes fora do ambiente onde está inserida, de seus mercados e da sociedade.

Práticas de autodenominação organizacional não se sustentam mais. A organização perdeu a sua centralidade autoritária. Um alguém organizacional só é “sustentável”, “responsável social”, “politicamente correto”, “explorador”, “corrupto”, nas suas relações com os outros. A empresa se estrutura, se configura (desfigura), adquire e consolida (ou desfaz) a sua identidade quando estabelece relações

Paulo Nassar é jornalista, Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, onde é também professor e pesquisador. Diretor da Aberje, diretor da Revista Comunicação Empresarial entre outras atividades profissionais e de docência universitária.

com as suas alteridades. É uma ficção determinar o que uma empresa é, ou quer ser, a partir da sala dos administradores, da cabeça dos comunicadores.

O que define a identidade organizacional é um conjunto de fatores, entre eles, os públicos estruturados em redes de relacionamentos, sem formas definidas, e que não são mais receptores passivos dos conteúdos empresariais, tradicionalmente cuspidos de cima para baixo, mas produtores de conteúdos, críticos, fundamentais para que qualquer organização se legitime diante da sociedade.

Neste contexto, a comunicação vista apenas como ferramenta, como técnica, tem pouca utilidade. A comunicação organizacional, enquanto pensamento e ação, não passa de uma tentativa legitimar ou negociar uma determinada interpretação, que faz do mundo uma determinada empresa ou instituição, diante de outras interpretações sociais. A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos.

NO: Na apresentação de um dos seus livros é salientado o traço humanista de suas idéias e argumentos sobre comunicação empresarial, apontando-se a preocupação que você tem quanto as relações humanas (in orelhas de Tudo é Comunicação). As relações de trabalho e as relações humanas sempre foram fator de conflito nas organizações capitalistas. O que essa relação conflituosa traz de implicações na proposição e implementação da gestão da comunicação interna?

PN: O conflito entre uma visão de trabalho, onde o homem é visto como extensão das máquinas, e outras visões que vêem o homem como ser histórico, social, político, psicológico, entre outras possibilidades, se expressa na forma como as empresas e instituições contemporâneas operam o tempo. Na maioria das organizações, o tempo ainda é visto na sua relação com os movimentos operacionais destinados a produzir uma determinada tarefa. Metaforicamente, o tempo visto como uma linha direcionada para um inevitável progresso organizacional, que é vendido como um avanço de todos, da sociedade, dos acionistas, dos empregados, do mais humilde ao presidente. Na outra possibilidade, metaforicamente, o tempo é visto como um ciclo - em que a identidade pessoal ou de um evento persegue uma unidade quase que divina, mítica. Esta forma de viver o tempo quase não é praticada principalmente nas empresas.

O que se vê no mundo organizacional da atualidade são rituais, ritos e heróis inseridos em uma lógica do tempo como linha. Um formato em que heróis, rituais e ritos não têm perenidade. Não passam de mercadorias. O transcendente, o sagrado, é transformado em fato, em notícia. É substituível. Neste contexto descartável, tudo o que compromete as metas de produtividade, dentro da lógica de um tempo-mercadoria, é reprimido. Por exemplo, o sexo entre as pessoas da mesma organização; o pensamento além do manual ou das cartilhas de ética e de responsabilidade corporativa. Essa realidade organizacional conflita com um trabalhador que procura outros sentidos para o trabalho, mesmo no contexto da produtividade.



Este é um dos motivos que, cada vez mais, os jovens não querem mais trabalhar em empresas, ou se desiludem quando comparam os discursos com os cotidianos das empresas “politicamente corretas”. Tudo isso, compromete a gestão da comunicação interna, que tem as suas ações, mensagens, mídias, e os próprios gestores, vistos com cinismo e com ironia. A comunicação interna se transformou em uma grande fábrica de “eus irônicos” e de “falsos-selfs”, personas contemporâneas lembradas por Winnicott (1982).

NO: Os quadros profissionais de recursos humanos voltados à comunicação empresarial têm sido compostos cada vez mais por jovens recém saídos das universidades e provenientes de cursos os mais distintos da área de humanas. Isso traduz a potencialidade do mercado do setor para absorvê-los ou que a instrumentalidade técnica do setor não tem uma identidade ainda bem definida profissionalmente?

PN: O mercado como um todo não está preparado para absorver um profissional mais refinado, mais culto. O intelectual da comunicação organizacional, que é um ser mestiço, que não trabalha a partir de guetos teóricos, e que vê com amor aquilo que é considerado “estrangeiro”, está sempre somando conhecimentos vindos de inúmeros campos do conhecimento, entre eles os da política, da antropologia, da psicologia, da psicanálise, da literatura, da física, da história, da matemática, dentre eles. No ambiente brasileiro, um bom número de empresas está alcançando escalas globais, por isso, as questões que podem gerar conflitos, relacionadas aos grandes riscos para os negócios no mundo contemporâneo - entre esses riscos, os oriundos do terrorismo, das questões étnicas, religiosas, e de gênero, das opções comportamentais - estão provocando, no âmbito desse tipo de empresa, a contratação de seres cultos, nem sempre democráticos, oriundos de inúmeras origens acadêmicas e profissionais, nem sempre técnico-comunicacionais. Nas empresas não se dá bola para os currais corporativos, acabou o tempo dos coronéis do jornalismo empresarial, da publicidade e das relações públicas.

NO: As proposições conceituais e teóricas mais voltadas ao uso instrumental dos mídias têm prevalecido no quadro interpretativo do pensar-fazer na área da comunicação empresarial ou já se asseguram possibilidades interpretativas mais voltadas ao que se denomina de pós-estruturalismo?

PN: Uma parte importante, eu diria estratégica, da comunicação organizacional brasileira começa a ter uma visão mais nietzscheana da realidade. É, por isso, que, cada vez mais, a empresa não é mais vista como centro das relações sociais. No âmbito das discussões e ações ligadas ao tema da sustentabilidade, o antropocentrismo é questionado. A noção da empresa como sujeito do processo de comunicação cai por terra e o receptor é visto também como sujeito. O assentimento da comunicação organizacional em modelos mentais que assegurem uma diversidade de interpretações e de sujeitos, a predominância do “e”, da mestiçagem, e não do “ou” no pensamento e nas decisões organizacionais, é o que explica o interesse pelas leituras de Foucault e Deleuze, por exemplo, no ambiente dos comunicadores organizacionais.

NO: As dimensões de planejamento e gestão estratégica da comunicação no âmbito das empresas parece tomar hoje um sentido agressivo, uma necessidade imperiosa do momento empresarial. Se verdade, isso significa uma maturidade do envolvimento da comunicação na gestão mesma das empresas ou traduz uma busca ainda de identidade na configuração de seu lugar na empresa?

PN: É difícil separar a teoria da prática no âmbito da comunicação organizacional. Só um profissional culto dá conta das questões complexas que impactam as empresas e instituições na atualidade. Dentro de equipes multidisciplinares, multiculturais, este profissional não consegue mais sobreviver na organização apenas como criador e operador de mídias e mensagens. Reflexo disso que estamos falando é a presença cada vez menor de profissionais tecno-comunicacionais (jornalistas, relações-públicas e publicitários) no comando de áreas de comunicação empresarial.

A ABERJE, que é, segundo a professora Margarida Kunsch (1997), “a semente da comunicação organizacional brasileira”, transformou-se de uma associação de artesãos (editores de jornais e revistas de empresas), depois de 40 anos, em uma associação de inúmeros interpretantes, com perfis profissionais e acadêmicos extremamente ricos. No documento “A Comunicação Organizacional frente ao seu tempo”, escrito, em 2007, por mim, pelo filósofo Renato Janine Ribeiro e pelo antropólogo Rodolfo Witzig Guttilla, diretor de comunicação da Natura, tentamos captar uma das mudanças de identidade do campo da comunicação e do comunicador organizacional, com a seguinte síntese:

“Há quarenta anos, em alguns cursos da ABERJE discutia-se a gramatura do papel. Hoje, o que está em jogo é o nosso papel na “dramatura” do mundo. A formação do bom profissional que conhece os seus métodos, suas técnicas, foi um grande êxito nosso. Nunca houve profissionais de tanta qualidade, nem tanto avanço técnico. Mas o tempo presente nos trouxe questões éticas que não podemos ignorar e que nos interpelam como seres humanos. No drama de nossos dias, que papel nós, comunicadores, vamos assumir, uma vez que somos profissionais capacitados, ao mesmo tempo em que simples seres humanos, diante dos grandes desafios sociais, econômicos e ambientais, que são a miséria e o aquecimento global?”.

Veja que esta é uma das visões possíveis sobre a evolução do campo da comunicação organizacional, para a qual muitos, inclusive do meio acadêmico, viraram as costas. Muitos dos que trabalham na área não passam de filhotes de Joseph Goebbels, Ministro da Informação e Propaganda da Alemanha nazista, que têm uma visão do receptor como um objeto manipulável por meio do bombardeio, ou frequência eficaz, de mensagens do poder organizacional.

O comunicador organizacional vive, hoje, de certa forma, o dilema de Antígona, que desobedeceu a ordem do rei Creonte que proibia que os seus irmãos Polínicos e Etéocles fossem enterrados. Sem o ritual fúnebre, as suas almas vagariam eternamente pelas margens do rio Estige. Antígona enterrou o seu irmão Polínicos, mesmo correndo o risco de ser enterrada viva. Os comunicadores organizacionais, diante das questões complexas do mundo, devem optar entre as lealdades aos acionistas, aos administradores, à sociedade?



NO: A comunicação externa das empresas, a preocupação com a publicidade, o marketing, as marcas sinalizam o seu predomínio sobre a comunicação interna?

PN: Acredito que estamos abandonando os conceitos geográficos de comunicação interna e externa, que foram fortes nas décadas dos anos 1970, 1980 e 1990. O conceito de *branding* abrange, além das demandas simbólicas mercadológicas, as demandas nos outros ambientes relacionais em que a organização é um dos interpretantes. É impossível ser bem percebido, nos âmbitos da identidade, imagem e reputação, sem qualidade de relacionamento com os empregados, com as comunidades, com tudo aquilo que era considerado patinho feio, que não gerava vendas. A gestão da comunicação organizacional está, cada vez mais, dentro de uma visão de *society at large*, usando parcialmente os conceitos funcionalistas, que separam coisas inseparáveis, como o conceito de *stakeholder* (Freeman, 1984), derivado das visões que os relações-públicas estabeleceram para o que denominam de públicos e aplicado no contexto do mercado. Uma informação: desde o dia 19 de fevereiro de 2008, a ABERJE passou a se denominar também Associação Brasileira de Branding.

NO: As tecnologias que dão suporte à comunicação social começam a conviver entre mídias massivas e pós-massivas. Resulta disso o advento do ciberespaço tanto quanto a retomada de questões culturais voltadas à identidade, a individualidade, a interatividade, entre outras. Essas questões como se colocam no quadro contemporâneo da comunicação empresarial?

PN: Os territórios digitais cada dia mais presentes em nosso cotidiano tiraram o poder da empresa como produtora de conteúdo. As características tecnológicas, as interações entre homem e máquina, enfraqueceram a diferenciação analógica entre emissor e receptor. Neste quadro, a empresa é mais um importante produtor de conteúdo no âmbito de uma rede de protagonistas que contrapõem o tempo todas as suas interpretações a respeito de praticamente todos os temas que antes eram propostos e discutidos apenas nas salas das direções organizacionais. Um exemplo disso é a forte discussão dos riscos inerentes as tecnologias química, nuclear, genética, dentre outras, feitas por todos os grandes protagonistas das redes sociais digitais, tais como as organizações globais da sociedade civil. Outro aspecto está ligado à produção de parte das ações de comunicação organizacional por robôs e por personas. A produção intensiva de mensagens favoráveis ou desfavoráveis às organizações, a partir de Social Network Analysis (SNA), dentre outros softwares que identificam comunidades, indivíduos, mensagens, abre a possibilidade do uso de *spin-doctors* por todos aqueles interessados em mudar o significado de uma determinada história. A partir da vontade de manipular a realidade, com certeza, predominará a narrativa de quem tiver capital e inteligência para proceder mineirações digitais e, a partir delas, escrever as suas narrativas táticas ou estratégicas. Algumas agências de relações não-públicas já oferecem esses serviços de criação de simulacros organizacionais e histórias mentirosas.

Outro aspecto que é transformado pelo digital é a forma como a comunicação organizacional produz os seus aninhamentos analógicos de interpretantes. Aninhar as pessoas em categorias mecanicistas, burocráticas, lembra aquele personagem de Jorge Luis Borges, de o livro *Outras Inquisições*, o John Wilkins,

que “dividiu o universo em quarenta categorias ou gêneros subdivisíveis, a seguir, em diferenças, por sua vez subdivisíveis em espécies. Atribuiu a cada gênero um monossílabo de duas letras; a cada diferença uma consoante; a cada espécie uma vogal”. Existe muito John Wilkins no ambiente da comunicação organizacional tentando separar aquilo que é mestiço, misturado, caótico.

NO: Admite-se hoje que o processo de análise da comunicação social reflete a lógica do sistema capitalista como tal, ou seja, o eixo produção-consumo é a matriz do eixo emissor-receptor. Perspectivas conceituais da atualidade admitem que o mundo da recepção midiática pode deixar de ser visto dentro dessa lógica, dado o reconhecimento da diversidade e pluralidade de práticas culturais e que levam a admissão da não passividade das pessoas diante dos mídias. Como o campo da comunicação empresarial lida com a questão da recepção mediática, desde mídias massivas e pós-massivas, na comunicação interna e na comunicação externa?

PN: O campo da comunicação empresarial está cada dia mais impactado pela maneira como as pessoas, principalmente os jovens, estão colocando o trabalho em suas vidas. As pessoas, principalmente o trabalhador do conhecimento, que trabalha com o imaterial, querem muito mais do que salário, os valores, a missão e a visão da empresa. A empresa, quando incorporado no mundo, sendo integrante da rede, e se relacionando com um trabalhador que não é só o homem econômico do taylorismo, consegue se relacionar com os novos sujeitos sociais, que não seguem padrões, que são fragmentados, e assim devem ser encarados como produtores de conteúdos e de conhecimentos. O novo papel organizacional como o de empreendedor é uma expressão desse novo relacionamento. O protagonismo é um dos atributos valorizados no que a empresa denomina de capital humano. As mídias que embasam a interatividade e a produção de conhecimento a partir de uma inteligência coletiva também fazem parte desse ambiente que muda o perfil da comunicação empresarial.

NO: As configurações de mudança, questionamentos e atualização de valores na órbita do sistema capitalista têm levado ao que se denomina ora de pós-modernidade, ora de pós-industrialização, ora de modernidade tardia. É um contexto que também sugere que as empresas e o seu processo comunicacional começam a manifestar o conflito entre estrutura moderna de organização da produção e o advento de recursos humanos derivados de percepções de valores e necessidades de uma outra configuração de compreensão da vida, a pós-moderna. Isso é válido?

PN: Existe um conflito entre as estruturas administrativas que ainda se orientam em grande parte por um controle baseado na relação tempo-movimento, que é a forma como o trabalhador manual tem a sua produtividade controlada. A questão que se coloca é o custo do valor da transformação de conhecimento em valor. Como destacado por inúmeros estudiosos do trabalho no ambiente do imaterial, a inovação, a produção de valor, não se dá a partir da homogeneidade, do padrão, mas da diversidade de interpretações e de formas de viver e de se comportar. No contexto do trabalho do conhecimento, é impensável se comunicar e se relacionar na atualidade com os trabalhadores a partir da relação autoritária emissor-receptor.



NO: Nossos pesquisadores e estudiosos asseguram hoje a presença da globalização da economia ao mesmo tempo que a mundialização da cultura. Estudiosos da comunicação já preconizavam antes o que se denomina ainda hoje de aldeia global. Isso sugere indagar se o processo da comunicação empresarial hoje entre nós no Brasil reflete essa globalização da economia, na estruturação das empresas, ao mesmo tempo que a mundialização das práticas de vida.

PN: Entre grandes empresas brasileiras que têm em suas pautas políticas, planejamentos e ações de comunicação empresarial alinhadas com as suas atuações em escala global. Depois de entrar no mercado europeu, a partir de Paris, a Natura lançou recentemente uma nova linha de perfumes que se utilizam de insumos dos Andes e da Patagônia, para que isso fosse possível teve que dialogar e negociar com comunidades tradicionais, governos e organizações da sociedade civil. Produzir perfumes no contexto daquela empresa é entender as culturas onde atua. A Petrobras, agora no início de 2008, adquiriu uma refinaria em Okinawa, no Japão, o que significou um mergulho de seus comunicadores não só na dimensão econômica do negócio mas também na dimensão cultural de seus parceiros, do país e da região onde está a unidade adquirida. A Vale fez a sua recente mudança de marca contextualizada em sua dimensão global e mundializada em termos culturais. O alinhamento em termos interculturais e dos ritos econômicos é condição fundamental para o protagonismo global dos comunicadores brasileiros.

Bibliografia do entrevistado

NASSAR, Paulo; JORGE, M.; SA, J. N.; ZANETTI, E. ; CARNEIRO, E. (Orgs.). **Comunicação Empresarial: Estratégias de Organizações Vencedoras - Volume 2.** 1ª ed. São Paulo: ABERJE EDITORIAL, 2006. v. 2. 171 p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna - A força das empresas - Volume 3.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2006. v. 3. 121 p.

VIANA, F.; NASSAR, Paulo (Orgs.). **Reputação: a imagem para além da imagem.** 1ª ed. São Paulo: ABERJE Editorial, 2006. v. 1. 40 p.

NASSAR, Paulo. **Tudo é Comunicação.** 2ª ed. São Paulo: Lazuli, 2006. v. 1. 127 p.

NASSAR, Paulo; MARTINS, A.; MARCHESI, A.; PRADO, E.; SOUZA, J. E.; WEBER, M.; MARCHIORI, M.; ALMEIDA, P. E.; POLIDORO, M.; SOUZA, P. H. (Orgs.). **Comunicação Interna: a força das empresas - volume 2.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2005. v. 2. 175 p.

NASSAR, Paulo; CARVALHO, C. A. B.; HOHL, C. R.; MACEDO, D.; OCTAVIANO, E.; SIMAO, E. K.; MARTINS, F. B. E.; GALAN, G.; BEZERRA, L. C.; MICHALICK, L. H. (Orgs.). **Comunicação Empresarial: Estratégias de Organizações Vencedoras.** 1ª ed. São Paulo: ABERJE Editorial, 2005. v. 1. 151 p.

NASSAR, Paulo; WORKMAN, K.; PAULO, E. M. S.; CASTELLANO, S.; GLOOR, L.; LOUREIRO, S. P.; SOUZA, M. W.; TOTINI, B.; CABRAL, L. M. M.; RICCI, I. (Orgs.). **Memória de Empresa.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2004. v. 1. 126 p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, S.; PIQUINI, M.; PAULA, M. A.; CHINAN, L.; PARENTE, C.; NEVES, R. C.; SENADOR, A.; GAULIA, L. A.; ROTANDARO, A. (Orgs.). **Comunicação Interna: a força das empresas - vol. 1.** 1ª ed. São Paulo: Aberje Editorial, 2003. v. 1. 98 p.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, R. **O que é comunicação empresarial.** 7ª ed. São Paulo: Brasiliense, 2000. v. 01. 92 p.

NASSAR, Paulo; GOMES, N. **A comunicação da pequena empresa.** 4ª ed. Editora Globo, 1999. 109 p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Estado, mercado e interesse público - A comunicação e os discursos organizacionais.** Brasília: Publicação do Banco do Brasil, 1999. v. 1. 190p.

NASSAR, Paulo (Org.). **Jornalismo Brasileiro no Caminho das transformações.** Publicação do Banco do Brasil, 1997.

