



Margarida M. Krohling Kunsch

## Comunicação organizacional: complexidade e atualidade

O desenvolvimento da área da comunicação organizacional no Brasil esteve associado desde seu início ao desenvolvimento da industrialização. E essa é já uma longa mas ainda recente trajetória. No bojo do desenvolvimento atual do capitalismo pós-industrial, no contexto da globalização, a comunicação comunicacional também vivencia amadurecimentos e processos de mutação. A pesquisa acadêmica e a formação de recursos humanos está comprometida com esse processo.

A professora e pesquisadora Margarida Kunsch, Professora Titular da USP, tem sua trajetória acadêmica ligada ao estudo dessa temática, ao aperfeiçoamento de quadros de recursos humanos para o setor, à proposição de modelos e perspectivas conceituais e teóricas, além de um bom número de publicações sinalizadoras de seu comprometimento e autoridade na área. A entrevista por ela concedida no presente número de *Novos Olhares* bem salienta a sua capacidade crítica de análise desse campo da comunicação e das perspectivas que possibilita dimensionar para seu desenvolvimento e atualização. Sua produção bibliográfica é apontada a seguir na conformidade de seu Currículo Lattes.

**Novos Olhares: O desenvolvimento urbano-industrial no Brasil, sobretudo a partir dos anos 1940, trouxe consigo o desenvolvimento de uma pluralidade de organizações empresariais na esfera da produção, tanto quanto no âmbito da comunicação social, das novas mídias, necessidades e demandas. Nesse percurso de mais de meio século, como esse nexos entre desenvolvimento empresarial e comunicação deu marcas à atualidade da comunicação organizacional?**

**Margarida Kunsch:** Foi justamente com o processo de industrialização que se deu a largada para a prática efetiva da comunicação nas organizações. Os passos mais significativos começaram a ser dados na década de 1950, com a política industrial desenvolvimentista de Getúlio Vargas, que foi incrementada por seu sucessor, Juscelino Kubitschek de Oliveira. Grandes empresas multinacionais passaram a se instalar no país. Elas criaram os seus departamentos de relações públicas, trazendo as experiências de suas matrizes. No âmbito interno das empresas, o jornalismo empresarial ganhou força com a produção dos boletins informativos. As agências de propaganda procuraram se estruturar para atender bem a seus clientes, que faziam altos investimentos em comunicação massiva. Para tanto, também montaram também suas divisões de relações públicas. Assim, a comunicação empresarial no Brasil de fato começou a se destacar com a aceleração do desenvolvimento econômico, político e social. Mas, na época, ainda não se falava em comunicação empresarial ou comunicação organizacional. O que ocorria era uma atuação bastante estanque de jornalismo empresarial e de relações públicas. De qualquer forma, foi com essas duas áreas que teve início a comunicação orga-

**Margarida M. Krohling Kunsch** é Professora-titular da ECA-USP, onde coordena os cursos de Relações Públicas e de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Ex-presidente da Intercom e da Alaic, dirige atualmente a Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas e é membro do Conselho Consultivo da Aberje.

nizacional. Esta se expandiu a partir do final da década de 1960, principalmente a partir dos anos 1980, tanto no mercado profissional quanto no campo acadêmico. Hoje, podemos dizer, nos encontramos em um estágio bastante avançado nesse setor.

Voltando um pouco no tempo, não podemos nos esquecer de que a comunicação organizacional, é fruto de sementes lançadas já na Revolução Industrial do século XIX, que ensejaria grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Ela, com a conseqüente expansão das empresas, provocou mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se deve buscar o surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo. O incremento da industrialização obrigou as empresas a criarem formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas na divulgação dos produtos, diante da concorrência que ia se expandindo e dos novos processos de comercialização que iam se estabelecendo. A propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação mercadológica com o mundo exterior. A comunicação com o público interno iniciou-se com um formato predominantemente informativo. Com a evolução chegamos ao contexto de hoje, de uma comunicação inserida na era de uma nova revolução, a digital, e com uma integração cada vez mais efetiva das diferentes áreas.

**NO: Hoje há um bom número de termos e conceitos que dão conta dessa relação entre comunicação e organizações. Na verdade, que objeto define e distingue o campo da comunicação organizacional hoje?**

**MK:** Costumo ver comunicação organizacional como uma macroárea no Brasil e numa perspectiva integrada. No entanto, essa visão abrangente que hoje se tem passado por toda uma evolução ao longo da história. Primeiro a área tinha nomes como relações públicas, jornalismo empresarial e assessoria de imprensa. Depois se passou a falar em comunicação empresarial, terminologia ainda muito utilizada no mercado profissional. Há ainda os que preferem chamá-la de comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos etc. Apesar da evolução dos estudos e das práticas, as organizações ainda adotam muitos adjetivos para dizer algo que, a meu ver, é bastante substantivo. A comunicação nas organizações tem um significado profundo, que ultrapassa a visão meramente instrumental e técnica. Para mim, o termo “comunicação organizacional” é mais abrangente, envolvendo todas as organizações e não só as empresas, como sugere a expressão “comunicação empresarial”. A comunicação organizacional possui fundamentos teóricos capazes de dar sustentação à prática cotidiana. Seu conceito se assemelha ao que se entende por comunicação corporativa, pressupondo a existência de um corpus único e de um “todo”. Acredito que estamos caminhando para configurar definitivamente uma epistemologia do campo, com bases conceituais consolidadas.

**NO: A incorporação feita entre nós de modelos de estruturação das organizações segundo práticas e experiências do capitalismo internacional, trouxe consigo a necessidade de incorporação correlata de seus modos de estruturação e gestão da comunicação? Há um pensar-fazer que define a dimensão específica**



## **do nexa comunicação-organização entre nós?**

**MK:** Já contamos com uma literatura diversificada sobre as várias vertentes, que contempla desde as linguagens das mídias institucionais, técnicas e instrumentos, até a questão do planejamento e da gestão estratégica da comunicação organizacional e das relações públicas. As organizações, na sociedade de hoje, para fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação. Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, meramente táticas, para resolver questões, gerenciar crises e gerir produtos, sem uma conexão permanente, bem pensada, com a análise ambiental e as necessidades dos públicos.

**NO:** **A perspectiva de que toda ação humana tem uma racionalidade que envolve meios e fins, fez com que a comunicação muitas vezes possa perder sua significação de processo social e se ater à ferramenta, matriz do termo “meios de comunicação”. Como a comunicação organizacional dá conta dessa racionalidade meios/fins, processo social/instrumento?**

**MK:** A comunicação organizacional, como já falei, precisa ser entendida como uma área abrangente e complexa, não como uma simples transmissão de informação. Uma das formas para entender essa comunicação, além de todos os conceitos disponíveis, é considerá-la nas suas dimensões humana, instrumental e estratégica, tanto em nível acadêmico, para estudar e compreender as organizações, como nas práticas cotidianas. A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por seres humanos que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional. Só assim elas conseguirão sobreviver e atingir seus objetivos num contexto de diversidades e de transações complexas. Sem comunicação as organizações não existiriam. Há uma equivalência entre comunicação e organização. A dimensão instrumental é a mais presente e predominante nas organizações. A comunicação nessa perspectiva é vista praticamente como uma espécie de “depósito” ou um “contêiner”. Linda Putnam e outros autores usam a metáfora do conduíte. Ou seja, a comunicação é considerada como um canal ou uma via de envio de informações. O foco está nas mídias internas e externas. O setor ou departamento de comunicação atua com ênfase na divulgação de notícias, de forma puramente técnica e tática. Na dimensão estratégica, a comunicação é considerada parte integrante da gestão das empresas, como fator de resultados, que agrega valor à organização aos negócios. Ela é valorizada em todos os sentidos e conta com altos investimentos.

**NO:** **A pluralidade de lugares onde as organizações situam internamente seus setores de comunicação, como, por exemplo, em marketing, em assessoria de relações públicas, no departamento de pessoal ou mesmo na presidência pode significar o lugar estratégico que a organização dá à comunicação e a sua gestão? Quais fatores prevalecem na determinação dessa possível pluralidade de concepções de gestão estratégica da comunicação?**

**MK:** Se as organizações atribuírem à área de comunicação um valor estratégico, seu lugar, na estrutura organizacional, certamente será junto à presidência ou em nível de diretoria. Tudo depende de como os dirigentes vêem o papel da

comunicação. Na prática ainda se podem encontrar organizações que a subordinam ao marketing, o que é um grande equívoco. Marketing não é comunicação, embora ele deva se valer da comunicação. Há muitos casos em que a comunicação interna está vinculada à área de recursos humanos. Eu defendo que a comunicação deve estar situada no topo da estrutura organizacional. Até porque a comunicação deva perpassar todos setores e apoiar as ações comunicativas da organização como um todo. Ela é transversal e feita por todos.

**NO: Os recursos humanos voltados à comunicação organizacional no Brasil atual são provenientes de uma pluralidade de áreas, principalmente das ciências humanas, e não só dos cursos de comunicação. Além disso, tendem a ser jovens, em grande parte recém-egressos da formação universitária. Esses são indicadores de que o campo da comunicação organizacional ainda se estrutura, passa por novas demandas de perfis profissionais, ou indica um momento sazonal de valorização mais da comunicação humana?**

**MK:** Pelo fato de a área de comunicação estar vinculada às ciências sociais aplicadas e pertencer às humanidades, é natural que suas práticas sejam exercidas majoritariamente por profissionais advindos dessas áreas de conhecimento. Dada a complexidade da comunicação nas organizações, seu fazer cotidiano, dependendo das diferentes realidades situacionais e das demandas, muitas vezes ela precisa se valer de outras especializações. Até mesmo das ciências exatas, se pensarmos em computação e informática. Não podemos nos esquecer de que o campo da comunicação atua numa perspectiva interdisciplinar. Que ela se veja ocupada de forma predominante por jovens talvez se deve ao fato de ela ser uma área relativamente nova se comparada com as mais tradicionais.

**NO: Nesse contexto de pluralidade e diversidade de origem de formação universitária dos profissionais absorvidos pelo mercado na área, entende-se que, de alguma forma, talvez sobretudo quantitativamente, a universidade vem atendendo essa demanda. É possível, no entanto, dimensionar se há uma política acadêmica de formação qualitativa de formação de quadros de gestão da comunicação organizacional, ou, ao contrário, essa gestão no âmbito das organizações vem acontecendo de forma apenas prática e circunstancial?**

**MK:** Posso dizer, pela minha experiência e pelo contato que tenho com a área há três décadas, que está havendo uma grande melhoria na formação dos futuros gestores da comunicação. Tanto em nível de graduação, como de especialização. O curso de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP, em nível de pós-graduação lato sensu, é um exemplo nessa direção. Já bem conhecido por sua sigla, Gestcorp, ele foi criado em 1999, com o objetivo principal de formar estrategistas e gestores da comunicação organizacional com ampla visão da sociedade e de suas interseções com as ciências da comunicação. Com isso se pretende trazer para o debate científico-acadêmico os profissionais que estão no mercado e que sentem necessidade de embasamento teórico para a prática de suas atividades. Em outras universidades públicas e privadas do país também há um bom número de ofertas de cursos de pós-graduação lato sensu em comunicação organizacional ou empresarial em nível de especialização. Tudo para atender uma nova demanda de profissionais que estão percebendo a necessi-



dade de buscar conceitos para fundamentar suas práticas de relações públicas no gerenciamento da comunicação das organizações com seus públicos.

Para assegurar uma formação que dê ao futuro profissional um apurado senso crítico e a consciência de sua responsabilidade perante a sociedade e da ética no desempenho de sua atividade, considera-se fundamental haver um grupo de disciplinas teóricas gerais e específicas, conforme determinam as novas diretrizes curriculares para o curso de comunicação social.

No campo político, o processo de consolidação democrática suscita uma maior consciência de cidadania, refletida na exigência de uma maior transparência nas decisões e ações do Estado e na crescente autonomização dos processos sociais. Estas mudanças têm levado as organizações públicas, privadas e não-governamentais a assumirem uma nova postura. Neste cenário, o profissional não pode ser apenas um técnico, mas deve ter uma visão integrada e estratégica da comunicação, capaz de promover o relacionamento transparente entre a organização e os públicos. O perfil desejado para ele envolve uma carga de formação geral humanística e técnico-profissional que o capacite a ser um agente comprometido com as transformações sociais, não alguém preocupado apenas com o “fazer” e o “como-fazer”. Isto exige um olhar interdisciplinar em outras áreas e ciências. Os agentes da comunicação precisam ter visão de mundo, possuir uma formação geral e humanística sólida, conhecer profundamente sua própria área, ter o domínio das técnicas e atuar com base científica.

**NO: A sociedade convive hoje com práticas mediadas pelas mídias massivas e pós-massivas. Como isso se dá no âmbito de compreensão e estruturação da comunicação organizacional?**

**MK:** A comunicação organizacional se apropria da comunicação que acontece na sociedade. A mesma convergência midiática com que nos deparamos a todo momento está também presente nas organizações. Ninguém desconhece as profundas mudanças geradas, nas esferas econômica, social, política e, principalmente, relacional, com a mudança de um paradigma analógico para o paradigma digital. As tecnologias evoluem de forma cada vez mais veloz e, com elas, a informação e a comunicação no dia-a-dia das organizações. A comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passam por profundas transformações.

**NO: Os estudos sobre comunicação social na contemporaneidade capitalista reproduziram sua lógica de produção/consumo, matriz da lógica de estudos entre emissor/receptor/efeitos. No campo da comunicação organizacional, como a questão da recepção tem sido tratada, no contexto mesmo do público interno/externo?**

**MK:** Se comparamos a evolução dos estudos das correntes e teorias da comunicação, ao longo do tempo, vamos perceber que essa lógica também se processa nas organizações. De 1940 até os anos 1980 os estudos se caracterizavam pela predominância do funcionalismo, de uma visão linear e mecanicista da comunicação. Os paradigmas interpretativo e crítico começaram a ocupar espaço logo

no início da década de 1980 e neste início do século XXI a comunicação organizacional se configura como um campo de múltiplas perspectivas. E os estudos de recepção, embora sejam ainda pouco trabalhados nas pesquisas de pós-graduação, tende a ser mais valorizados na atualidade.

**NO: A pesquisa acadêmica brasileira contemporânea, no campo da comunicação organizacional, vem enfrentando temas e objetos específicos na construção de um quadro reflexivo sobre a sua peculiaridade e atualidade entre nós?**

**MK:** Num primeiro momento, de 1970 a 1990, muitos estudos tratavam as relações públicas e a comunicação organizacional nas suas mais diversas abrangências e aplicações. A ênfase era posta nos produtos midiáticos corporativos e na preocupação com o “como-fazer”. Eram poucos os trabalhos mais críticos e dedicados à construção de teorias. A tendência era valorizar mais as ferramentas e os instrumentos do que os processos e a complexidade da comunicação nas organizações. Isto era perfeitamente normal, uma vez que a preocupação se voltava então para a sistematização de reflexões sobre uma prática profissional.

Novas tendências e perspectivas são perceptíveis na produção científica dessas áreas no início deste terceiro milênio ou, mais concretamente, de 2000 a 2007. Pelo que tenho acompanhado, está havendo um bom salto de qualidade e uma maior atenção a estudos teóricos e mais críticos, bem como à pesquisa empírica. Pude perceber isso em levantamentos realizados e estudos dos registros bibliográficos disponíveis, como orientadora de trabalhos ou como membros de bancas examinadoras, tanto na ECA-USP como em outros centros de pós-graduação do país. Nota-se uma grande frequência de estudos vinculados ao terceiro setor e à responsabilidade social. A questão das novas tecnologias de comunicação aplicadas a segmentos de públicos determinados também está muito presente, bem como a comunicação digital e seu impacto nas organizações. Comunicação interna é um outro tema em destaque. Estudos sobre o papel de relações públicas na gestão de marcas apresentam-se como uma nova tendência. Há também uma ocorrência maior de pesquisas sobre o discurso organizacional e a análise da retórica institucional. Registram-se ainda temas inovadores, como a comunicação na diversidade corporativa e a avaliação e mensuração dos resultados em relações públicas.

**NO: Tem sido uma constante reflexiva admitir que a sociedade urbano-industrial vive hoje uma crise de paradigmas, crise muitas vezes apontada no que se configura como sociedade pós-moderna. A estrutura das organizações capitalistas, no entanto, permanece em seus fins e meios, ainda que com atualizações. A manutenção da modernidade da organização da estrutura produtiva ante um quadro de recursos humanos perpassando essa crise de valores, desejos e perspectivas se manifesta nas praticas da comunicação organizacional?**

**MK:** A comunicação é uma mola propulsora que permite as manifestações das organizações em todos os sentidos. No âmbito dessa nova sociedade na era digital e com cenários mutantes e complexos é que as organizações operam, lutam para se manter, para cumprir sua missão e sua visão, para cultivar seus valores. Diante dessa nova realidade, a comunicação exerce um importante papel. Para aqueles que têm visão de mundo, ela passa a ser vista de uma forma muito mais estratégica do que no passado. Neste sentido, como eu já disse, ela precisa ser con-



siderada não meramente como instrumento de transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno organizacional. O poder que a comunicação e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Cabe às organizações, como microsociedades no contexto do sistema social global, contribuir de alguma forma para minimizar os graves problemas sociais. Sobretudo, adotando políticas e ações concretas de desenvolvimento que contemplem os três pilares da sustentabilidade. Ou seja, elas devem contribuir com a promoção do desenvolvimento econômico, social e ambiental. Apesar das crises de valores, da violência urbana, das incertezas, da deficiência de políticas públicas, da gestão ineficaz dos governos e de todos os males da pós-modernidade, as organizações precisam ir além dos seus objetivos econômicos e se conscientizarem de sua responsabilidade na construção de um mundo melhor. Como elaborar, praticar e difundir tudo isso, junto aos públicos, à opinião pública e à sociedade em geral, sem a comunicação?

**NO: Como se configura o campo acadêmico da comunicação organizacional no Brasil?**

**MK:** O campo está estruturado no país e com forte tendência de consolidação. Temos uma comunidade de professores e pesquisadores atuante e uma entidade científica constituída. Em 13 de maio de 2006, foi criada, em um evento na ECA-USP, a Associação de Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp). Ela tem como objetivo geral estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, resultantes de pesquisa, nos campos da comunicação organizacional e das relações públicas.

Outra conquista desses campos acadêmicos é o fato de podermos contar desde 2004 com uma revista científica, a *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. Esta publicação tem como propósito ser um meio de comunicação capaz de reunir os grandes temas contemporâneos dessas duas áreas que estão sendo estudados na universidade e que se constituem em novas demandas sociais. Com periodicidade semestral, seu projeto editorial reúne contribuições de estudiosos e especialistas brasileiros e outros de países. A revista está vinculada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP, concretamente ao mencionado Gestcorp, e também à Abrapcorp. Acho que de tudo o que falei até aqui, pode-se concluir que o campo acadêmico-científico das áreas de relações públicas e de comunicação organizacional está instituído no Brasil. Trata-se de democratizar cada vez mais as informações disponíveis e difundir melhor o conhecimento já estocado no próprio país e, sobretudo, no âmbito internacional.

## Bibliografia da entrevistada

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento e gestão estratégica de relações públicas nas organizações contemporâneas.** Análisi - Quaderns de Comunicació I Cultura, v. 34, p. 125-136, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil.** Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, v. 5, p. 30-61, 2006.

KUNSCH, M. M. K. **Pesquisa: A função das Relações Públicas e a prática comunicacional nas organizações.** Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 120-139, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **O campo comunicacional e os desafios da sociedade contemporânea.** Interacción Revista de Comunicación Educativa, Colombia, v. 1, n. 1, p. 68-72, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **A função das relações públicas e a prática comunicacional nas organizações.** Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ECA/USP, v. 1, n. 1, p. 120-139, 2004.

KUNSCH, M. M. K. **Campos de estudios emergentes en comunicación en las nuevas ciudadanías.** Diálogos de La Comunicación, Lima, p. 76-89, 2003.

KUNSCH, M. M. K. **História das relações públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes.** Idade Mídia - Revista da Faculdade de Comunicação Social FIAM-FAAM Centro Universitário, São Paulo, v. 01, p. 120-125, 2002.

KUNSCH, M. M. K. **Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea.** Revista Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, n. 36, 1999.

KUNSCH, M. M. K. **Alternativas para o fortalecimento acadêmico da comunicação.** Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, São Paulo, n. 02, p. 27-40, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **Alternativas para o fortalecimento acadêmico da comunicação organizacional.** Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, p. 27-40, 1998.

KUNSCH, M. M. K. **As Organizações Modernas Necessitam de uma Comunicação Integrada.** Mercado Global, São Paulo, n. 102, p. 20-23, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Canalizando a Sinergia da Comunicação.** Leopoldianum - Revista de Estudos e Comunicações, p. 131-141, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Repensando a comunicação na igreja.** Revista Comunicações e Artes, ECA-USP / São Paulo, v. 32, p. 55-58, 1997.

KUNSCH, M. M. K. **Ambiente Global.** Revista Brasileira de comunicação Empresarial, São Paulo, n. 19, p. 16-19, 1996.

KUNSCH, M. M. K. **La comunicación para el Desarrollo Sustentable en la sociedad Globalizada.** Dia-Logos de la Comunicación, México, 1996.





KUNSCH, M. M. K. **O Ambiente Global.** Revista Brasileira de Comunicação Empresarial, p. 16-19, 1996.

KUNSCH, M. M. K. **Divulgação Científica: Missão Inadiável da Universidade.** Logos: Comunicação e Universidade, p. 46-47, 1996.

KUNSCH, M. M. K. **Políticas e Sistemas de Comunicação no Brasil: Retrospectiva e Análise Contemporânea.** Periodística, Barcelona, p. 07-28, 1995.

KUNSCH, M. M. K. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade.** 1ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 1992.