

Media & Jornalismo

Imprensa da Universidade de Coimbra | Coimbra University Press

N.º 33 Vol. 18, N.º 2 - 2018

COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL E ORGANIZACIONAL



ORGANIZAÇÃO EDITORIAL
ESTRELA SERRANO & ANA MARGARIDA BARRETO

**Comunicação estratégica? Notas sobre a prática
profissional no Brasil a partir de uma análise
do perfil dos profissionais de gestão**

**Strategic communication? Notes on professional practice in Brazil
based on an analysis of the profile of management practitioners**

**¿Comunicación estratégica? Notas sobre la práctica profesional
en Brasil a partir de un análisis del perfil
de los profesionales de gestión**

BRUNO CARRAMENHA

Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP).
4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional.
Alameda Jaú, 88 – ap. 34 – São Paulo/SP/Brasil – CEP 01420-000
bruno.carramenha@gmail.com

Recebido | Received | Recebido: 2017-11-26

Aceite | Accepted | Aceptación: 2018-05-10

RESUMO

Este artigo apresenta os perfis de dez profissionais de comunicação evidenciados em pesquisa qualitativa de campo. A partir das características mais frequentemente referenciadas em seus discursos, foi possível organizá-los em três grupos, os autopromotores, os articuladores e os executores, e reconhecer aspectos da atuação do profissional de comunicação na indústria brasileira. Buscamos, então, por meio da revisão bibliográfica, que perpassa pelo reconhecimento do trabalho na contemporaneidade, pelo processo de identificação do sujeito e pelo entendimento da atuação da gestão da comunicação nas organizações, propor uma análise crítica sobre os perfis destes grupos.

PALAVRAS-CHAVE

Identidade; trabalho imaterial; comunicação com empregados; comunicação organizacional

ABSTRACT

This paper presents the profile of ten communications professionals revealed in a qualitative research. Through the most frequent characteristics in their discourse they were divided in three groups, the self-promoters, the articulators and the executors, evidencing aspects of the performance of the communications practitioners in the Brazilian industry. It is intended, then, through literature research on contemporary work practices, the identification process of individuals and the areas of

performance of communication management in organizations, to propose a critical analysis regarding each of these groups of profiles.

KEYWORDS

Identity; immaterial work; employee communications; organizational communications

RESUMEN

Este *paper* presenta los perfiles de diez profesionales de comunicación evidenciados en investigación cualitativa de campo. A partir de las características más frecuentemente referenciadas en sus discursos, fue posible organizarlos en tres grupos, los autopromotores, los articuladores y los ejecutores, y reconocer aspectos de la actuación del profesional de comunicación en la industria brasileña. Se pretende, entonces, a través de la investigación bibliográfica sobre prácticas laborales contemporáneas, el proceso de identificación de los individuos y las áreas de desempeño de la gestión de la comunicación en las organizaciones, proponer un análisis crítico de cada uno de estos grupos de perfiles.

PALABRAS CLAVE

Identidad; trabajo inmaterial; comunicación con empleados; comunicación organizacional

Introdução

O presente trabalho foi produzido de forma a apresentar e refletir, a partir de perspectivas teóricas e práticas, o perfil de profissionais de comunicação atuantes em grandes indústrias no Brasil. Para tal, foi realizada uma sondagem com dez profissionais, por meio da técnica de entrevista presencial. De forma a delimitar o objeto de estudo, foram escolhidos profissionais que atuam nos departamentos de comunicação de indústrias multinacionais instaladas na região da grande São Paulo com mais de 500 empregados. Além disso, adotou-se como critérios para a sondagem a inclusão de profissionais apenas que ocupem minimamente o cargo de coordenador na estrutura hierárquica, excluindo-se, portanto, estagiários, assistentes e analistas. Mantiveram-se em sigilo os nomes desses profissionais e das empresas em que atuam para, assim, proporcionar mais liberdade e franqueza na fala do entrevistado sobre sua realidade, sem que a iminência de publicação do conteúdo afetasse o processo.

A pesquisa, de forma ampla, focou sua abordagem na atuação profissional dos entrevistados e, especialmente, na forma como estes se articulam com processos midiáticos de elaboração de conteúdos institucionais. O desenvolvimento deste trabalho parte de uma inquietação do autor sobre a forma como se estabelecem os processos de comunicação nas organizações, e também sobre aqueles que lideram estes processos por deliberação organizacional.

Dedicados a diversas atividades que compõem o âmbito da comunicação corporativa, os profissionais que atuam nas áreas de comunicação das grandes empresas

assumem, como parte fundamental de seus trabalhos, a produção do conteúdo institucional em nome da organização que os emprega, a fim de construir significado para os públicos com os quais se relaciona. O interesse de investigação desta pesquisa, portanto, está sobre a forma como os profissionais de comunicação se articulam com esses processos de elaboração dos conteúdos institucionais. Buscou-se também identificar se, de alguma forma, os profissionais de comunicação corporativa são, formalmente, orientados pelas organizações para assimilar e traduzir seus discursos institucionais naquilo que produzem. Duas premissas embasaram o processo de pesquisa.

A primeira delas é a de que as definições acerca dos processos midiáticos de produção de conteúdo corporativo interno, incluindo estabelecimento de linguagem, além dos fluxos de criação e aprovação de conteúdo, não parecem seguir padrões estrategicamente preestabelecidos pela organização, mas sim estar mais diretamente relacionadas ao arbítrio do profissional de comunicação no momento em que ocupa o cargo. A segunda premissa que se buscou investigar é a de que os profissionais de comunicação não parecem ser formalmente introduzidos ao discurso institucional para produzir conteúdo na linguagem da organização para a qual trabalham, entretanto, ainda assim, sentem-se capacitados a transmitir o discurso em nome de seus empregadores.

Amplamente, buscamos entender como estes profissionais se posicionam no sentido de deliberar a produção deste conteúdo e o quanto sua identificação com a organização contribui (ou não) para isso. Para o presente artigo, desenvolveu-se uma análise crítica sobre o perfil de cada um destes profissionais, a partir da transcrição das entrevistas, portanto, da forma como se autodescrevem. Assim, a reflexão proposta para este artigo revela o processo de identificação destes profissionais – à luz dos estudos de identidade de Hall (2014) e Woodward (2014) –, a partir de uma análise do trabalho na contemporaneidade de Hardt e Negri (2001), Lazzarato e Negri (2013), Gorz (2005) e Bauman (2001). Paralelamente, reconhecemos, do ponto de vista da literatura, o espaço que gestão da comunicação vem ocupando nas organizações – por meio de autores como Kunsch (2003), Oliveira e Alencar (2013) e Paraventi (2013) – de forma a estabelecer uma comparação com a prática da profissão, revelada por meio do estudo de campo.

Fundamentação teórica

O trabalho e o processo de identificação dos profissionais nas organizações

Antes de detalhar e analisar o perfil dos profissionais entrevistados, objeto deste artigo, consideramos relevante contextualizar o recorte conceitual utilizado tanto para a produção dos questionários quanto para a análise das respostas. Como estudamos profissionais empregados por indústrias para exercer a função de liderar o departamento de comunicação, é pertinente situar o atual momento social à luz de uma breve análise sociológica do trabalho na contemporaneidade.

A partir da descrição de mudanças quantitativas e qualitativas na oferta de empregos, Hardt e Negri (2001) definem o momento contemporâneo como o da “*pós-modernização econômica*” ou da “*informatização*” (p. 302, grifo dos autores). Para os autores, este processo se dá em substituição à *modernização*, momento em que

a indústria e a fabricação de bens duráveis ocuparam posição privilegiada sobre um modelo que se estabelecia até então, que tinha a agricultura e extração de matérias primas como atividades dominantes da economia.

Importante salientar que, assim como a modernização, ou seja, o período de alto desenvolvimento industrial, não extinguiu a atividade de agricultura ou extração, mas, sim, imprimiu a lógica industrial na rotina do trabalho no primeiro setor da economia, também a pós-modernização não pressupõe o fim da indústria. Referenciando François Bar (1995), os autores explicam que, neste novo modelo, o imperativo administrativo passa a ser “trate o fabril como se fosse um serviço” (citado em Hardt & Negri, 2001, p. 307). Defendem ainda que

a alegação de que a modernização acabou e a economia global hoje sofre um processo de pós-modernização rumo a uma economia de informação não significa que a produção industrial será descartada, ou que deixará de desempenhar papel importante [...], no processo de pós-modernização toda produção tende a produzir serviços, a tornar-se informacionalizada. (Hardt & Negri, 2001, p. 306-307)

Muito mais do que os processos produtivos, nos interessa, especificamente, as *relações* que se estabelecem nas indústrias – sejam entre empresa-empregado ou entre os empregados ao longo do tempo. Na lógica da modernização e da pós-modernização defendidas por Hardt e Negri (2001), a relação do sujeito com a organização também muda, além dos processos industriais. Sendo as organizações produto da sociedade em que estão inseridas (Freitas, 2006), estão, portanto, suscetíveis a sediar – e a participar ativamente – dos diversos processos aos quais os indivíduos (socialmente) estão sujeitos. Para o fim deste estudo, damos atenção específica ao processo de identificação daqueles que fazem parte das organizações.

As identidades do sujeito contemporâneo, escreve Boaventura de Sousa Santos (2013), “não são rígidas nem, muito menos, imutáveis. São resultados sempre transitórios e fugazes de processos de identificação” (p. 167). Este processo, é inerente ao sujeito contemporâneo e se manifesta nas interpelações acerca de sua identidade, que acontecem a partir – principalmente, mas não necessariamente – da relação que se estabelece com outro sujeito. A identidade do sujeito está sempre em formação, em andamento, construindo-se a partir de uma busca prioritariamente externa para completar aquilo que lhe falta internamente (Hall, 2014, p. 11).

Na época da modernização, descrita por Hardt e Negri (2001), a natureza do humano foi transformada no momento em que o indivíduo precisou passar pela transição do mundo agrícola para o fabril, que contribuiu para que o sujeito moderno detivesse uma “identidade unificada e estável” (Hall, 2014, p. 11), apoiado nas estruturas. Na contemporaneidade, entretanto, o sujeito deixa de ter identidade fixa, mas sim “formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (p. 11-12).

A fase da pós-modernização deflagra, segundo Hardt e Negri (2001), uma mudança na qualidade e na natureza do trabalho, que impacta na sua forma de valorização, a partir do que definem como trabalho imaterial, aquele que “produz um bem imaterial, como serviço, produto cultural, conhecimento ou comunicação” (p. 311).

Relevante pontuar, como destaca Gorz (2005), que o trabalho material – aquele mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo – permanece indispensável ou até mesmo dominante, mas “remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado” (p. 19). É a imaterialidade que passa a ser valorizada no ambiente organizacional, ou seja, atividades abstratas ligadas à subjetividade, ao modo de realizar as tarefas, as qualidades como “o discernimento, a capacidade de enfrentar o imprevisito, de identificar e de resolver os problemas” (p.18).

Espera-se do trabalhador que ele entre na empresa com uma bagagem cultural adquirida externamente, assim como vivacidade, capacidade de improvisação, de cooperação (Gorz, 2005), estabelecendo uma lógica de mercantilização das habilidades profissionais (Bauman, 2008), uma vez que se estabelece uma “recomodificação” do trabalho, que requer que os trabalhadores usem “seus próprios recursos e bom senso para permanecerem no mercado, aumentarem seu valor mercadológico, ou pelo menos não o deixarem cair, e obter reconhecimento” (p. 16). É neste contexto que o profissional de comunicação nas indústrias, objeto deste estudo, está inserido: buscando espaço para se afirmar em posições e representações por meio de um processo sem-fim de identificação – nas relações que estabelece dentro e fora da sua empresa – e, ainda, tendo de provar suas capacidades profissionais subjetivas.

A gestão dos processos midiáticos e os profissionais de comunicação

Está a cargo do profissional de comunicação nas empresas o gerenciamento dos processos midiáticos, aqui entendidos como a gestão das interfaces da comunicação – não apenas do que é produzido em veículos comunicacionais formais, mas também o que circula nos fluxos informais, no universo simbólico da organização como um todo. Assim, no contexto das organizações, o conceito está vinculado à produção e reprodução do discurso em todas as formas em que ele se apresenta.

Parte relevante da gestão dos processos midiáticos organizacionais está na elaboração intencional do discurso da organização, passando pela correta segmentação dos públicos estratégicos, definição das mensagens e dos canais de transmissão a partir do uso ordenado da linguagem institucional. Paraventi (2011) entende que, no que diz respeito à veiculação formal do discurso, os veículos e canais de comunicação têm papel preponderante de unificá-lo e tangibilizá-lo, “com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradouros” (p.196). Nesta perspectiva, portanto, veículos e canais de comunicação podem ser compreendidos como meios que dão corpo, formalmente, ao discurso das organizações.

É relevante atentar-se, entretanto, para o fato de que não apenas nos canais revela-se o discurso das organizações. Existe um aspecto simbólico importante de ser observado, de forma a reconhecer a gestão dos processos midiáticos organizacionais como um conceito mais amplo e complexo do que o de produção de conteúdo corporativo. Como Oliveira e Alencar (2013), defendemos que a comunicação no contexto das organizações envolve não apenas a materialização dos processos informativos, mas também comportamentos e atitudes dos indivíduos.

Refutamos assim a ideia de que a comunicação no ambiente interno se reduz aos processos intencionais de informação e de relacionamentos coordenados

por um setor institucionalizado de comunicação, porque os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores. (Oliveira & Alencar, 2013, p. 213)

A dinâmica de construção de sentido que se forma para os empregados, a partir da coerência entre o discurso e a prática organizacional, deve estar também a cargo da gestão dos processos comunicacionais organizacionais. Desta forma, o profissional de comunicação tem a responsabilidade de produzir ou decodificar os interesses corporativos e encontrar formas assertivas mediá-los adequada e coerentemente junto aos empregados da organização a qual está vinculado.

Entretanto, apesar desta perspectiva mais ampla, historicamente, o exercício do profissional de comunicação nas empresas está vinculado a uma atuação estritamente funcional e relacionada à produção de conteúdo. A própria demanda pela criação de uma área dedicada à gestão meramente funcional dos processos midiáticos, que deu origem à categoria de profissionais de comunicação corporativa, esteve vinculada à consecução de objetivos organizacionais tangíveis, materiais. Ao profissional de comunicação sempre coube, exclusivamente, a gestão dos processos midiáticos formais.

Convém reforçar que a comunicação nas organizações acontece de uma forma que precede e prescinde os departamentos ou profissionais para gerenciá-la. Trata-se da comunicação interpessoal processual, que viabiliza o sistema organizacional e garante a sobrevivência das empresas (Kunsch, 2003). A perspectiva aqui é da comunicação como parte da natureza humana e que se torna agente de criação da realidade e do mundo social.

Para Almeida, Baptista e Soares (2013), “o entendimento de que a comunicação interna se resume a um instrumento para o repasse de ordens tem perdido força. Ao contrário, percebe-se que ela tem assumido cada vez mais um papel de busca de melhor conexão, relacionamento e compartilhamento entre as pessoas” (p. 75). Mansi (2015) defende a necessidade de se adotar uma postura articuladora pelos profissionais de comunicação, em detrimento a uma atuação centralizadora dos processos midiáticos.

Metodologia

De forma a observar os conceitos teóricos aqui revistos em um contexto de campo, realizou-se coleta de dados primários, por meio de entrevistas presenciais, que viabilizaram um estudo de casos múltiplos, por meio de uma sondagem com profissionais atuantes em departamentos de comunicação que atendiam às limitações metodológicas descritas na introdução deste artigo. Ao buscarmos as percepções de profissionais para complementar e contrapor os conceitos apresentados pelo levantamento bibliográfico, defendemos que a pesquisa de campo não objetivou buscar uma verdade dos fatos, mas, sim, obter metapontos de vista que ajudassem a compreender a realidade daqueles que participaram do estudo. Como sugere Gaskell (2011), o interesse da pesquisa qualitativa é o de descobrir a variedade de pontos de vista. Segundo o autor, a finalidade real da pesquisa qualitativa é a de “explorar o espectro de opiniões, as diferentes representações sobre o assunto em questão” (Gaskell, 2011, p.68).

Delimitar o objeto de estudo se fez necessário, primeiramente, por estabelecer critérios de seleção dos potenciais profissionais aptos a participar do estudo. O primeiro critério vincula-se à história dos departamentos de comunicação no Brasil. Segundo Kunsch (1997), a nova conjuntura econômica que se estabeleceu no Brasil na década de 50 permitiu a instalação de empresas multinacionais no país e, com elas, “uma cultura de valorização da comunicação [...], criando os primeiros departamentos do setor” (Kunsch, 1997, p. 20). Dessa forma, optamos por fazer um primeiro recorte metodológico nos profissionais que atuam nos departamentos de comunicação de indústrias multinacionais.

Delimitamos, ainda, a região geográfica em que atuam estes profissionais, por entendermos que este fator, dadas às dimensões continentais do Brasil, poderia apresentar diferença significativa de atuação do profissional. Para este trabalho, portanto, limitamos o estudo às empresas instaladas na região da grande São Paulo com mais de 500 empregados. Além disso, adotou-se como critério para a pesquisa a inclusão de profissionais apenas em cargo de liderança, a fim de buscar uma perspectiva da gestão.

Após a delimitação, buscou-se encontrar profissionais que se enquadravam nos critérios previamente definidos, considerando, também, a necessidade de identificar pessoas que tivessem – mais do que disponibilidade de tempo – disposição para dialogar e trocar ideias sobre o fazer do seu trabalho. Considerou-se, desde o desenvolvimento do projeto de pesquisa, que o encontro presencial entre pesquisador e entrevistado seria crucial para o levantamento das informações.

Dados os critérios de seleção e o tempo disponível para o desenvolvimento da pesquisa, fruto de um trabalho de dissertação, chegamos ao número de dez entrevistados, quantidade que avaliamos como suficiente para ampliar a visão do tema estudado e oferecer uma perspectiva prática ao estudo teórico. Dos dez profissionais entrevistados, sete são relações-públicas, dois jornalistas e um publicitário. Seis são mulheres e quatro homens, tendo os entrevistados mais novos 29 anos e a mais velha 45.

Quadro 1. Especialistas entrevistados

Identificação	Tipo de indústria	Gênero	Idade	Formação	Posição	Tempo no cargo	Tempo na empresa
ENTREVISTADA 1	Alimentícia	Feminino	29	Relações Públicas	Coordenadora	1 ano	1 ano
ENTREVISTADO 2	Bens de consumo	Masculino	32	Jornalismo	Gerente	6 meses	6 meses
ENTREVISTADA 3	Papel	Feminino	30	Jornalismo	Coordenadora	1 ano	1 ano
ENTREVISTADO 4	Química	Masculino	32	Relações Públicas	Gerente	2 anos	5 anos

ENTREVISTADA 5	Farmacêutica	Feminino	45	Relações Públicas	Coordenadora	2 anos	2 anos
ENTREVISTADA 6	Farmacêutica	Feminino	29	Relações Públicas	Coordenadora	1 ano	2 anos
ENTREVISTADA 7	Infraestrutura	Feminino	33	Relações Públicas	Gerente	1,5 ano	1,5 ano
ENTREVISTADA 8	Mineração	Feminino	30	Relações Públicas	Coordenadora	2 anos	2 anos
ENTREVISTADO 9	Autopeças	Masculino	29	Relações Públicas	Gerente	2 anos	5 anos
ENTREVISTADO 10	Embalagens	Masculino	32	Publicidade e Propaganda	Gerente	1 ano	1 ano

Fonte: próprio autor.

As entrevistas foram conduzidas no período de novembro de 2014 a julho de 2015, de acordo com a disponibilidade do entrevistado, e gravadas, com a devida autorização, para futura transcrição. Desenvolveram-se a partir de um roteiro semiestruturado, dividido em quatro grandes frentes de investigação: perfil do entrevistado; estrutura da área de comunicação; desenvolvimento do trabalho; produção de conteúdo corporativo. Com a técnica da entrevista individual buscou-se a possibilidade explorar a vivência do profissional e ainda criar um ambiente de compreensão que estivesse para além do simples levantamento de informações.

Para os efeitos de atingir o objetivo proposto para este artigo, analisaremos as falas dos entrevistados de forma a evidenciar as principais características de sua atividade a partir de sua descrição, bem como se relaciona com outros atores em sua organização. Após análise das dez entrevistas, agrupamos os profissionais em três perfis: os autopromotores, os articuladores e os executores, conforme descrito a seguir.

Resultados

Os autopromotores

Grupo dos profissionais cujo discurso é fortemente baseado em suas realizações na organização. Em geral, têm pouco tempo na empresa e relatam as grandes transformações que lideraram após sua chegada. Sua descrição sobre o trabalho versa menos sobre os efeitos e mais sobre a realização em si, carregando em sua fala, em geral, componente que desmerece o trabalho feito antes de sua chegada à organização.

Reforçam todo o conhecimento adquirido externamente à empresa em que atuam para demonstrar o benefício que trazem a sua atual organização. “O conhecimento deve economizar mais trabalho do que originalmente custou, deve

submeter ao seu controle a utilização que dele é feita; e, enfim, deve-se tomar a propriedade exclusiva da firma que o valoriza” (Gorz, 2005, p. 31). Encaixam-se neste perfil os entrevistados 1, 3, 10.

A Entrevistada 1 é responsável pela comunicação de uma área de negócio da sua empresa, que é liderada por um vice-presidente (VP) de negócios. Responde, diretamente, a uma gerente de comunicação corporativa (responsável por todas as unidades) e, indiretamente, ao VP do negócio em que está lotada.

No momento da pesquisa, estava na empresa havia um ano. Chegou na organização em um momento de mudança estrutural – tanto das áreas de negócio, quanto da própria estrutura de comunicação. Dessa forma, seu discurso é fortemente baseado em uma transformação da comunicação na empresa, descrevendo sua atuação como consultiva, de forma a ajudar a organização a se estruturar, para que a comunicação seja um elemento de suporte ao atingimento dos objetivos de negócios.

Ele [o VP de negócios] tinha um plano superarrojado de fazer uma virada no negócio. E entendia que não ia conseguir virar sem comunicação. Teria que ter alguém de comunicação junto com ele. [...] E aí eu vim. (Entrevistada 1, informação verbal)

Tem um discurso baseado na crença de que a comunicação com empregados só é efetiva se for encabeçada pela liderança, especialmente a liderança sênior da organização. Ademais, afirma que a transparência é valor essencial para a comunicação.

Aqui na EMPRESA eu não estou totalmente em todas as estratégias, mas eu tenho uma conversa um pouco mais franca, do que é bacana ou não fazer. [...] Claro que tem coisas que às vezes a gente sabe que não vai comunicar. [...] Mas não tem nada que eu vejo que seja antiético, ou que seja alguma comunicação que engane o funcionário. (Entrevistada 1, informação verbal)

Já a Entrevistada 3 tem uma visão pessimista da função de comunicação no mercado, pois acredita que é pouco estratégica. Entretanto, em sua empresa, afirma estar trabalhando para transformar essa realidade.

Eu vejo que na maioria das empresas [...] ela [a comunicação interna] ainda é muito voltada pra uma comunicação de Recursos Humanos, de “comunicadinho”, de “jornalzinho”. Então, por isso é que me toma muito tempo, porque eu estou tentando trazer esse outro olhar, mais estratégico. (Entrevistada 3, informação verbal)

Ponto reforçado em sua entrevista é sua crença de que está no profissional, pessoalmente, a responsabilidade de demonstrar que pode ser estratégico para a empresa, a partir do “bom senso” e “senso crítico”. Assim, usa palavras “faro” e “*feeling*” para justificar ações ou decisões tomadas. “Com relação a temas internos, é muito de ter sensibilidade, de ter faro para coisa que vai dar merda, sabe? [...] Para mim isso é tão óbvio” (Entrevistada 3, informação verbal). Segundo ela, há uma carência de profissionais com esse perfil, que ela afirma ter naturalmente, desde que começou a trabalhar.

Sua trajetória profissional é recorrentemente mencionada na entrevista, especialmente em referência a modelos que funcionam melhor do que em sua empresa atual. Por estar na atual organização há um ano, relata esse período como um momento de transformação da comunicação, a partir da visão estratégica que ela afirma ter.

O Entrevistado 10, que no momento da entrevista estava na empresa havia um ano, garantiu que aprendeu comunicação interna na prática, por conta própria.

[No meu primeiro emprego], assumi a área como estagiário. Conhecendo nada, mas tive que aprender fazendo [...]. Eu sempre tive essa prática muito forte de escutar as pessoas, de entender a organização, de pegar o histórico da empresa [...], eu aprendi muito mais na prática do que na teoria, sou um cara da prática não sou um cara da teoria. (Entrevistado 10, informação verbal)

Na atual empresa, tem uma equipe de três pessoas (dois analistas e uma estagiária), que, segundo afirma, demandam dele um grande tempo de gestão e desenvolvimento. “Minha equipe é muito júnior ainda. São pessoas que eu tenho muito para desenvolver [...]. Eles estavam acostumados a operacionalizar aquilo que era decidido e não a pensar a estratégia ou discutir” (Entrevistado 10, informação verbal). Hierarquicamente responde para um diretor de Recursos Humanos recém-chegado na empresa, que, como seu antecessor, se envolve pouco com a comunicação. “Aqui, os diretores de RH não tentam ser o diretor de comunicação [...]. Eles têm medo de assumir responsabilidade por aquilo que eles não conhecem” (Entrevistado 10, informação verbal).

Os articuladores

Perfil caracterizado por profissionais de atuação mais sênior que os demais, em que se observou mais recorrência na interface com a alta gestão da organização, especialmente na condução de uma agenda propositiva de comunicação, e não reativa. Na definição de Lazzarato e Negri (2013), característica intrínseca ao trabalho imaterial, e, portanto, valorizada no trabalhador contemporâneo, é a capacidade de maior interface com os níveis hierárquicos mais altos, “a capacidade de escolher entre diversas alternativas e, portanto, a responsabilidade de certas decisões [...]. Interface entre diversas funções, entre as diversas equipes, entre os níveis de hierarquia, etc.” (Lazzarato & Negri, 2013, p. 49).

Observa-se nos profissionais também que articulam com mais frequência temas como gestão da cultura organizacional, alinhamento ao planejamento estratégico de negócios da organização e controle de *budget*. Diferem-se dos outros dois perfis também por demonstrarem uma maior capacidade de balancear aspectos positivos e negativos nas autoavaliações de seu trabalho – ao passo que o perfil dos *Autopromotores* mais frequentemente enaltece seu trabalho e o dos *Executores* deprecia suas realizações. Foram classificados como *Articuladores*, os entrevistados 2, 4, 7 e 9.

O Entrevistado 2 está na empresa há seis meses e, apesar de recente no cargo, apresenta um discurso com propriedade sobre sua atuação e a empresa em que trabalha. É notável sua senioridade ao longo de sua fala. Seu envolvimento com comunicação interna é relativamente baixo, entre as demais funções que ocupa. “Uns

30% do meu tempo são funções gerenciais da área: equipe, *budget*, discussões de talentos, treinamentos, etc. 50% do tempo é com comunicação externa e uns 20% é para [comunicação] interna” (Entrevistado 2, informação verbal). No que tange a comunicação interna, afirma se envolver apenas pontualmente, nas demandas que requeiram interação com a presidente da companhia. Relata certa dificuldade inicial de se estabelecer, enquanto empregado, no ambiente cultural da empresa, “muito relacional”, segundo ele, uma vez que veio de uma organização que valorizava o conflito para a obtenção de bons resultados.

Já o Entrevistado 4, atua na mesma empresa há cinco anos, os últimos dois no cargo descrito. A área de comunicação da organização fica sob uma diretoria de relações institucionais, que conta com cinco gerências, uma delas, a gerência de comunicação de *business*, de responsabilidade do Entrevistado 4, que tem em seu time de reporte nove profissionais entre analistas e estagiários. Sua responsabilidade está em auxiliar as 12 áreas de negócio da sua organização em processos de comunicação corporativa – interna e externa – no Brasil e nos demais países da América do Sul.

Não apenas pela sua atuação que extrapola o nível nacional, mas também pela forma como, globalmente, a área de comunicação está estruturada em sua empresa, o Entrevistado 4 tem elevada relação com os times de comunicação globais, relatando haver muitas demandas de adaptação de comunicações internacionais para o Brasil. Assim, vê no profissional de comunicação de empresas multinacionais, uma necessidade de atuar na aculturação de conteúdos de comunicação. Entretanto, relata que por vezes não tem espaço de cumprir plenamente esse papel.

Tem coisas que vem de fora e não faz o menor sentido pra cá. E você é obrigado a implementar. E a gente briga, rola no chão, sangra, fala “não vou, não vou”. Chega uma hora que vem “ou você vai, ou você vai”. E você fala “eu vou. Olha, não acredito em nada, mas eu vou”. (Entrevistado 4, informação verbal)

Conclusivamente, vangloria-se da comunicação em sua organização, mas reconhece em seu discurso que ainda há espaço de melhoria da atuação.

Equalizar as mensagens ainda é uma coisa que a gente às vezes tropeça um pouquinho. E às vezes nem é culpa nossa. [...] Mas eu acho que, do ponto de qualidade, a gente tem muita. De quantidade a gente tem também muita coisa. E eu acho que a gente precisa equalizar algumas outras coisas, pra poder ter um resultado melhor. (Entrevistado 4, informação verbal)

Terceira representante do grupo dos Articuladores, a Entrevistada 7 estava na empresa havia um ano e seis meses no momento da entrevista. Com frequência, refere-se à sua organização como “complexa”, desde os tipos de produtos até a estrutura em si, já que é composta de sete grandes negócios.

É uma empresa complexa por natureza. Então, quem está lá fazendo comunicação precisa entender essa complexidade e não adianta tentar controlar tudo, porque não se controla um transatlântico desse tamanho. [...] Fácil não é, mas já entendi que fácil não vai ser nunca. (Entrevistada 7, informação verbal)

Dessa forma, relata ter muita liberdade para desenvolver seu trabalho e tem uma visão particular sobre a forma de se relacionar com o que é produzido na comunicação: “a comunicação [da EMPRESA] reflete a minha crença pessoal. Não sou eu que reflito a crença da empresa [...] Eu não me sinto vítima de um estilo de empresa, me sinto criadora de um estilo de empresa” (Entrevistada 7, informação verbal). Houve um período de adaptação e entendimento deste que, segundo afirma, é o modo de operar da empresa “de cada um por si e Deus por todos” (Entrevistada 7, informação verbal).

De repente eu me dei conta de que “cada um por si” me dava toda a possibilidade de todos serem como eu acho que têm que ser, porque eu tenho autonomia para fazer ser do jeito que eu acho que tem que ser. Aí eu baixei a minha bola e parei de reclamar, mas eu levei um tempo para entender isso. Quando eu entendi, a coisa começou a ir e eu comecei até a curtir mais trabalhar lá [...] de repente, me dei conta, nem sei porque exatamente, mas eu falei assim: “Pera lá. Eu cuido dessa merda aqui e vai ser do jeito que eu acho que tem que ser e ok”. (Entrevistada 7, informação verbal)

Já o Entrevistado 9, aos 29 anos de idade, passou os últimos nove na empresa, sempre na área de comunicação, o último ano no cargo gerencial. Começou como estagiário e teve uma rápida ascensão profissional, segundo ele, por “obra do destino”.

Atualmente, descreve sua atuação como a de “uma babá de luxo de vários líderes da empresa” (Entrevistado 9, informação verbal), ao realizar a tarefa de traduzir o que chama de “visão obscura” dos líderes em algo tangível para o restante da empresa. “O presidente tem uma visão de como vai concluir a estratégia da empresa [...] ele simplesmente chega pra mim durante uma reunião e fala, a estratégia nova é essa. [...] Aí eu tenho que ir pra minha casinha e tentar transformar isso em alguma estratégia de comunicação” (Entrevistado 9, informação verbal).

Formado em Relações Públicas, o entrevistado faz duras críticas à formação universitária, por entender que não prepara o aluno para ser um gestor em uma organização, reconhecer a linguagem dos negócios, números e formas de apresentar resultado. Afirma que precisou obter isso por conta própria depois que saiu da faculdade, entretanto, gaba-se de se diferenciar de um profissional comum de comunicação por meio do reconhecimento que tem em sua organização. “Eu converso de igual pra igual com qualquer executivo da EMPRESA. Qualquer um, qualquer um, de qualquer área” (Entrevistado 9, informação verbal). Ainda assim, entende que tem mais espaço de melhoria de sua atuação.

Eu sou chato pra caralho. Eu acho que a comunicação interna, na EMPRESA, de forma geral, é bem ruim. Só que quando vista por pessoas que não são da área, é muito boa. Porque eles não têm a visão, não sabem aliar a visão estratégica à visão operacional de comunicação. Então, pra eles, se é colorido e se as pessoas estão recebendo aquela informação, é bom. Hoje, eu queria ser muito mais um influenciador [...] eu sou pouco influenciador. (Entrevistado 9, informação verbal)

As executoras

Terceiro grupo de profissionais, aqui denominado *Executores*, é formado pelas entrevistadas 5, 6 e 8, que têm por semelhança, além do cargo de coordenação, a característica de desenvolver um trabalho de ordem prioritariamente operacional. Na descrição de suas atividades, frequentemente referenciam-nas com base na execução da operação de comunicação (produção de veículos internos, desenvolvimento de campanhas ou eventos de comunicação). Além disso, em geral, carregam em seu discurso um tom de lamentação sobre os resultados produzidos por seu trabalho.

Coordenadora, a Entrevistada 5 está há dois anos na mesma empresa, tendo começado como terceirizada para um projeto pontual e, seis meses depois, foi contratada para a atual posição. Chama especialmente a atenção em sua fala a frequente lamentação quanto à baixa atuação estratégica que tem. Segundo ela, apesar do seu alto interesse (“tem sempre aquela vontade, aquele sonho, de todo mundo, não só da empresa para com você e do teu gerente para com você, mas você também, você quer ter uma atuação estratégica. [...] Quando, na verdade, você não consegue muito bem, cumprir esse papel” (Entrevistada 5, informação verbal)), é pouco envolvida.

Hoje, muito da comunicação de liderança tá sendo feito pela GERENTE diretamente, eu acabo dando o suporte. [...] muitas apresentações e discursos ela faz, muitos *talking points*, porque a coisa se avolumou, né? [...] Lógico que inicialmente não era pra ser assim, mas como a agenda desses executivos é muito difícil, ela acaba tendo mais brecha de conversa do que eu. [...] Às vezes eu não estou nem sabendo, e ela já está tocando alguma coisa. Depois eu vou descer só, ela vai me usar como veículo. (Entrevistada 5, informação verbal)

Descreve a atuação de sua área como uma prestadora de serviços para “clientes internos”, outras áreas da companhia que precisam se comunicar com os empregados, e grande parte do seu desafio está em “educar” esses clientes para demandarem adequadamente seus serviços e usarem bem os veículos de comunicação que produz. Outro ponto recorrente em sua fala é o uso da palavra “caos” para descrever, entre outras coisas, sua empresa, sua rotina, o trabalho de comunicação, etc.

Também no grupo dos *Executores* está a Entrevistada 6, que no momento da entrevista estava na empresa havia dois anos, o último no cargo descrito. Reconhece-se no discurso geral da entrevistada uma atuação bastante operacional. Ao ser perguntada sobre suas principais responsabilidades, descreve o processo de produção dos veículos internos, limitando, assim, sua atuação ao funcionamento dos canais de comunicação. Mesmo ao descrever como parte de sua atividade “atender aos clientes internos”, é na execução dos veículos que este atendimento se materializa.

Outro ponto adicional que chama atenção em sua fala é o relato de constante conflito entre o que lhe é demandado para comunicar pela diretoria *versus* a realidade, que ela diz saber ser diferente. Entretanto, afirma não entrar em confronto.

Transparência, vamos ser honestos, é só até a página dois. [...] Este mês mesmo eu fiz um comunicado sobre resultados que comparava com o mesmo período do mês anterior e tiraram essa parte. [...] Eu não vou entrar em confronto, porque é briga perdida, porque todo mundo pensa dessa forma. [...] [os diretores] acham

que você falar a verdade é desmotivar o cara. [...] eu acho que eles brincam com a lógica do colaborador, tipo é brincar com a inteligência do cara, [...] o discurso não bate. (Entrevistada 6, informação verbal)

Já a Entrevistada 8, há pouco mais de dois anos na empresa, vive provavelmente a maior das incoerências entre os entrevistados. Está na estrutura de reporte da diretoria jurídica – sua chefe direta é a Diretora Jurídica (incomum entre as empresas participantes da pesquisa), quem a entrevistada afirma não saber nada sobre seu trabalho em comunicação. “Não faz a menor ideia do que eu faço” (Entrevistada 8, informação verbal). Paralelamente, vive uma rotina de proximidade com o presidente da companhia, característica não observada entre as demais entrevistadas do perfil *Executores*. Recorrentemente o presidente é citado por ela – sempre usando apenas o primeiro nome – e com uma série de descrições sobre temas que são despachados diretamente, demandas dele que chegam direto para ela, etc.

Eu tenho muita autonomia no Comitê de Comunicação, em que participa o Presidente, a Diretora Jurídica, o Diretor de RH, a Diretora de Segurança Saúde e Meio Ambiente. [...] Eu presido o comitê, os assuntos que eu acho relevante levar, eu levo a pauta. E se o PRESIDENTE tem alguma colocação ele coloca o que quer. (Entrevistada 8, informação verbal)

Entretanto, revela que considera seu trabalho muito operacional, especialmente por não ter equipe. Relata ter de se dedicar, pessoalmente, a etiquetar envelopes, enviar remessas para os times de RH alocados nas fábricas, entre outras demandas operacionais. “Chegou um ponto que eu não estava satisfeita com o trabalho que eu estava fazendo, estava se tornando muito mais operacional do que deveria, mesmo terceirizando muita coisa. Daí eu falei, ‘não dá’” (Entrevistada 8, informação verbal). Entretanto, afirma que mesmo depois do desabafo parte da situação se manteve. Sua autoavaliação sobre o trabalho de comunicação de sua empresa, entretanto, ainda que não seja positiva, descreve melhorias, que credita a sua entrada na companhia. “Eu acho que desde que eu entrei até hoje, evoluiu muito” (Entrevistada 8, informação verbal).

Considerações finais

A classificação realizada neste artigo não se propõe a ser um limitador do perfil dos profissionais de gestão de comunicação atuantes nas indústrias multinacionais, tampouco pretende limitar os aspectos de análise do perfil destes profissionais. O agrupamento aqui descrito foi realizado com objetivo de reconhecer as características mais determinantes na atuação descrita pelos profissionais participantes da pesquisa de campo de forma a relacioná-las com a bibliografia descrita.

O trabalho na contemporaneidade – imaterial – tem novas formas de reconhecimento e de valorização. Ante a uma lógica até então estabelecida de reconhecer a atividade humana como mecânica, nos tempos do trabalho imaterial é a permuta contínua de informações e conhecimento que passa a ser valorizada, além do contato e a interação (Hardt & Negri, 2001).

Subjetiva, esta valorização do trabalho é um importante marco identitário para o profissional contemporâneo. Socialmente, passa-se a valorizar o trabalho relacional, que agrega conhecimento, que agrega aspectos pessoais do trabalhador na realização de suas tarefas, de forma a contribuir com os lucros da firma em que trabalha (ou presta serviços, como tem sido cada vez mais comum). Assim, é esperado que profissionais, em seu processo de identificação – contínuo e infundável – reivindicuem pertencer ao grupo cujo conhecimento é valorizado pela organização (Woodward, 2014).

Este aspecto é amplamente observado nos três grupos de profissionais de comunicação aqui descritos. Nos *Autopromotores*, revela-se uma necessidade de se mostrar como alguém que contribui para o crescimento da organização, por meio de seu vasto conhecimento descrito. Suas experiências prévias os produziram em peça-chave, indispensável para sua organização. Nos *Articuladores* a identificação com profissionais valorizados se dá pela referência à relação com diretores da organização, demonstrando que “a identidade é, na verdade, relacional, e a diferença é estabelecida por uma marcação simbólica relativamente a outras identidades” (Woodward, 2014, p. 13).

Nos *Executores*, é efetivamente essa marcação da diferença que os posiciona em seu grupo. Apesar de descreverem como duro e árduo o seu trabalho, afirmam não ter na organização o reconhecimento que merecem, vivenciando um conflito de identidade, entre a forma como se posicionam e a forma como são reconhecidos. Reivindicam um espaço para demonstrar o potencial da imaterialidade de seu trabalho, mas, sem sucesso, ficam, como afirma Gorz (2005), relegados à periferia da organização.

Ainda que a natureza da função demande uma atuação isenta, o profissional de comunicação também é um empregado e padece, como um sujeito contemporâneo, das mesmas mazelas que seus colegas, já que é no realizar da sua atividade que o profissional está construindo sua identidade, independentemente da sua área de atuação.

Ainda que intuitivamente reconheçam que dentro das empresas deixaram de ser valorizados os trabalhos de execução material para ganharem relevância aqueles que empregam conhecimento, inteligência e habilidades trazidos de fora, da vida pessoal do sujeito e que sejam incorporados ao que for produzido, economizando trabalho e dinheiro para o capital, os profissionais ouvidos demonstraram dificuldade em realizar esta tarefa estratégica com constância e, mesmo, demonstrando resultados claramente decodificados pela gestão da organização. Mesmo nas empresas em que os profissionais afirmam que a comunicação detém espaço estratégico, não há clareza em se afirmar as razões disso ter acontecido, parecendo ser mais um desejo pessoal da liderança sênior da organização do que um espaço de conquista do profissional em si.

Em nosso levantamento teórico, encontramos argumentos acadêmicos da área de comunicação e Relações Públicas que direcionam para um caminho aparentemente viável para a gestão da comunicação com empregados se tornar estratégica: auxiliar a alta gestão da organização a difundir claramente os objetivos dos negócios e envolver os empregados na consecução desses objetivos. Este contexto parece apontar para um amplo espaço de atuação do profissio-

nal de comunicação nas organizações, mas não é exatamente o que demonstra nossa sondagem, em que parcela dos profissionais entrevistados revela estar mais fortemente dedicada e envolvida com o trabalho funcional e operacional da comunicação.

Referências bibliográficas

- Almeida, A. L. C., Baptista, R. D. G., S. & Soares, P. H. L. (2013). Comunicação interna e redes sociais: Desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. *Organicom*, 1(19), 72-81. Retirado de <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663/500>.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida*. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Bauman, Z. (2008). *Vida para consumo: A transformação das pessoas em mercadoria*. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Freitas, M. E. (2006). *Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma* (5ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- Gaskell, G. (2011). Entrevistas individuais e grupais. In M. W. Bauer & G. Gaskell. (Eds.), *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático* (9ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gorz, A. (2005). *O imaterial*. Tradução: Celso Azzan Jr. São Paulo, SP: Annablume.
- Hall, S. (2014). *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina.
- Hardt, M., & Negri, A. (2001). *Império*. (Trad.: Berilo Vargas, 2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Record.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo, SP: Summus.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (5ª ed. Revista). São Paulo, SP: Summus.
- Lazzarato, M., & Negri, A. (2013). *Trabalho imaterial: Formas de vida e produção de subjetividade* (Tradução: Monica J. Cesar, 2ª ed.). Rio de Janeiro, RJ: Lamparina.
- Mansi, V. R. (2015). A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: Novos arranjos da comunicação com empregados. In B. Carramenha, T. Cappellano & Mansi, V. R. (Eds.), *Ensaio sobre comunicação com empregados: Múltiplas abordagens para desafios complexos*. Jundiá, SP: Editora In House.
- Oliveira, I. L., & Alencar, T. G. R. (2013). A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: Inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, 1(19), 209-219. Retirado de: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649/511>.
- Paraventi, A. C. (2011). Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In L. A. Farias (Ed.), *Estratégia em Relações Públicas: Técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus.
- Santos, B. S. (2013). *Pela mão de Alice: O social e o político na pós-modernidade* (14ª ed.). São Paulo, SP: Cortez.

Woodward, K. (2014). Identidade e diferença: Uma introdução teórica e conceitual. In T. T. Silva. (Ed.), *Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais* (14ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.

Nota biográfica

Bruno Carramenha é Professor na Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP). É diretor da consultoria 4CO | Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional.