



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Complexidade e Simplicidade na Gestão da Comunicação¹

Luiz Carlos Assis IASBECK

Doutor em Comunicação e Semiótica PUC/SP
Professor de Comunicação Empresarial UPIS –DF
Pesquisador Associado- FAC/UnB

No início dos anos 90, dois professores da Universidade de Buenos Aires, Jorge Etkin e Leonardo Schvarstein denunciavam - na introdução à segunda edição de sua obra *Identidad de las Organizaciones* (Ed. Paidós, 1992) - a tendência demasiada simplificadora dos processos de gestão nas organizações, em contraposição à complexidade cada vez mais crescente da conjuntura em que se inscreviam.

Decorrida uma década de tal constatação, aquela tendência continua acentuadamente atual, não obstante a teimosia da “realidade” em mostrar-se inconformada com o reducionismo e a simplificação excessiva que constituem marca indelével das modernas “tendências” globalizantes nas ciências da administração e da comunicação, notadamente nas organizações.

Referindo-nos aqui, de modo geral, ao que temos observado no Brasil e no mundo, não podemos deixar de levar em conta a sintomática crise que se instaurou na vida política, social e econômica da Argentina, sobremaneira acentuada a partir de meados de 2001. Há dez anos atrás, Etkin e Schvarstein vislumbraram não o futuro negro que se abateria sobre seu País, mas um presente de preocupações que fatalmente não os levariam a um bom termo. Como não levou.

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Novamente a síndrome do “você podem ser o que seremos amanhã” se abate sobre as evidências, recomendando-nos cautela e providências urgentes para a reversão de um estado atual de inércia e apatia que assola os administradores de nossas organizações, notadamente das “estatais”, aquelas geridas com o dinheiro do contribuinte.

O alerta dos estudiosos argentinos dirigia-se a um tipo de incompetência crônica hoje plenamente instaurada em nosso País: a sanha simplificadora diante de exigências cada vez mais complexas nas interações entre empresa e seus públicos, internos e externos. Apesar de dirigirem seus morteiros para questões centrais que determinam a existência das organizações – a administração de suas identidades – eles não deixam nenhuma dúvida de que esse tipo de administração está umbelicalmente ligada à gestão da comunicação.

Por “gestão da comunicação” entendemos um espectro de responsabilidades, funções e papéis que ultrapassam em muito aquelas atividades desenvolvidas pelos departamentos de comunicação e “áreas” de comunicação social de empresas públicas e privadas. De modo geral, tais setores debruçam-se sobre obviedades tais como a publicação de informativos tediosos – ainda que em meio eletrônico (piores ainda, porque apenas transpõem para o novo meio os velhos e rançosos refrões organizacionais) – análise de *clippings* auto-referenciais, elaboração de *releases* dogmáticos e exercício intensivo de lobbies junto aos órgãos de imprensa, entendendo-se os donos legítimos da comunicação organizacional. Por mais que tentem ampliar o rol de suas atividades – e quando o fazem é normalmente para justificarem a criação de novos cargos e empregos – não chegam a se dar conta de que a comunicação é um fenômeno que extrapola em muito os exíguos territórios que demarcaram para exercerem algum tipo de poder nas organizações.

Terra de Ninguém

Há algum tempo no Brasil – e em algumas outras partes do mundo quase-civilizado - comunicação e administração têm sido duas áreas bastante promíscuas no que se referem à atuação profissional. Em ambas, encontramos uma forte cisão

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

entre as atividades relacionadas ao “saber” (pesquisas, produção de ensaios, livros, desenvolvimento de cursos de extensão e de pós-graduação) e ao “fazer” (a inefável prática-que-ensina, o aprendizado no desempenho).

De modo geral, todos pensam que sabem administrar e comunicar. Afinal, administramos nossa vida pessoal e sabemos nos comunicar com as pessoas. Por isso é comum encontrarmos escritórios de advocacia administrados por advogados, assim como planos de saúde administrados por médicos, escritórios de engenharia geridos por engenheiros e arquitetos, etc... Na área da comunicação, a invasão do espaço profissional é ainda maior e mais grave porque permite que não apenas “empregados de carreira” assumam sem constrangimentos a administração de áreas específicas de comunicação empresarial, mas principalmente porque acomoda nesses lugares empregados graduados em comunicação social sem qualquer experiência profissional, bastando, para tanto, terem obtido um curso superior de comunicação em alguma das 373 faculdades do gênero espalhadas pelo País .

Ao mesmo tempo em que asseguram suas vagas, esses tipos “profissionais” criam em torno de si uma couraça protetora contra investidas daqueles que pesquisam a comunicação e levam à frente o conhecimento e a pesquisa.

O resultado desse fechamento da própria área ao avanço do conhecimento pode ser constatado em quase todos os “congressos”, “seminários” e “workshops” realizados sob o título de “comunicação empresarial”, nos quais não há qualquer espaço para a divulgação de pesquisas sérias ou de inovações que não possam ser mensuradas – de imediato – em termos de resultados financeiros.

Nesses eventos, os especialistas em comunicação empresarial não são aqueles que ocupam lugares de destaque no mundo da pesquisa de extensão. São presidentes de empresas públicas e privadas, funcionários responsáveis por departamentos de comunicação em autarquias federais, burocratas deslumbrados e empregados públicos de carreira, entusiasmados com as possibilidades que o sucesso nas “comunicações” pode trazer às empresas. As associações de comunicação empresarial em nosso País não são movidas por idéias ou ideais, mas por aproximação com o poder, beneficiárias que são de polpuda parte do



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

orçamento que as empresas “conscientes do valor da comunicação” destinam àqueles eventos e às publicações meramente comerciais e “sociais” daquelas associações.

Não há sequer uma revista séria de comunicação empresarial em nosso País. E as publicações que se destinam a divulgar pesquisas de ponta relutam em dar destaque aos trabalhos dessa área, preferindo, evidentemente, aqueles que lhes podem render maior visibilidade política, ou seja, as pesquisas sobre genética, produção de alimentos, extermínio de doenças, etc...

Na falta de espaços para que o conhecimento se desenvolva e a complexidade seja encarada de frente, os grupos de trabalho em comunicação da INTERCOM e da COMPÓS têm sido espaço privilegiado de divulgação de pesquisas que antecipam em muito aquilo que os festejados e poderosos profissionais empresariais da comunicação sequer seriam capazes de entender, muito menos de valorizar e levar a sério em suas atividades.

Comunicação: ciência e empresa.

Conforme nos diz Roberto Henry Srour¹, “a prática não é exclusiva das atividades voltadas para a sobrevivência: pensar é um modo particular de intervir na realidade”. O conhecimento científico na área da comunicação tem sido relegado - pelas empresas e organizações voltadas para resultados financeiros e para o lucro - como “duvidosos”. “incertos” ou demasiadamente “improdutivos”. E assim, o conhecimento tem cedido espaços às formulas baratas de operacionalização da comunicação, vendidas aos “executivos” em literatura de baixa qualidade nas bancas de revistas dos aeroportos.

A dificuldade de auferir resultados imediatos – e de mensurá-los de forma inequívoca – com as atividades de comunicação tem levado os empresários a uma certa descrença e desinteresse quanto ao investimento de recursos em pesquisa nessa área. Preferem ficar com o que já conhecem, escorados nos seus escudeiros, seus “homens de comunicação”, normalmente aqueles que deixaram a pesquisa de

¹ - Meios de Produção: Elementos da Problemática, Ed. Graal, 1978, p. 33-37

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

lado (ou nunca se interessaram por ela) para arregaçarem as mangas em busca de uma sobrevivência física baseada unicamente em habilidades de relacionamento.

Alguns - mais ousados ou menos preocupados com a gestão dos seus recursos – têm contratado serviços especializados de formação em comunicação para executivos. Esses serviços têm sido oferecidos por entidades públicas federais de ensino através de mecanismos que driblam as regras oficiais. Assim, novas entidades surgem vinculadas aos centros de excelência no estudo da comunicação sob o nome de “laboratórios” ou “centros”, oferecendo às empresas cursos altamente especializados em generalidades da comunicação. Entusiasmadas pela *griffes* que esses cursos de “especialização” carregam (sob os gêneros *MBA, Midia Training, Extensão em Comunicação*), as empresas – sobretudo aquelas públicas ou de economia mista – compram a peso de ouro pacotes que rendem dividendos nada desprezíveis aos “pesquisadores” acostumados à parca remuneração do serviço público.

A comunicação empresarial tem aberto, assim, um filão muito rentável para os pesquisadores. E isso não seria motivo de preocupação, não fosse a forçada “adequação” de conteúdos profundos do pensamento comunicativo à superficialidade e à baixa condição de absorção desses conhecimentos por parte dos funcionários das empresas que contratam os pacotes de “treinamento”. O “público-alvo” desses cursos tão caros é constituído, em sua maioria, por pessoas que não têm tempo para estudar, que têm de produzir para ganhar dinheiro e que não podem perder seus investimentos em conhecimentos que não se traduzam em lucro ... imediato ou de curto prazo.

Ainda quanto à tendência atual de se abrir o conhecimento ao lucro, temos de considerar que isso não é uma característica exclusiva da área da comunicação. A enxurrada de cursos de especialização voltados para a “prática” empresarial (denominados MBA) aliada aos ainda recentes mestrados profissionalizantes demonstram que há um caminho inevitável de abertura da pesquisa independente à pesquisa “engajada” nas necessidades do patrão – no caso, aquele que paga pelos pacotes de treinamento ou patrocina especializações de seus funcionários.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

O que nos preocupa – e deve ser motivo de regulamentação e severa vigilância por parte da área institucional de comunicação – é a fixação dos limites que devem existir entre práticas intelectuais e práticas comerciais, preservando o espaço especulativo e cognitivo da sanha “aplicativa” que caracteriza o interesse das empresas pela ciência, de modo geral. O conhecimento demanda tempo para amadurecer e produzir resultados; a pesquisa necessita de recursos que nem sempre retornarão com lucro aos cofres de um eventual patrocinador; a ciência, assim como as artes, não pode gerar qualidade quando pressionada pelos “mecenas” capitalistas ávidos pela recuperação do investimento.

Diante desses problemas, muitos ainda não levados a sério pelas partes envolvidas (academias e empresas) posicionamos-nos favoravelmente ao enfrentamento da complexidade de tratamento que clamam: é preciso redirecionar as tendências da comunicação – enquanto ciência – à mercantilização, sem com isso relegá-la ao estatuto de prática diletante ou inconseqüente. A ciência aplicada precisa antes ser “ciência” para posteriormente “aplicar-se” a resolver problemas e atender aos interesses específicos da classe produtiva.

Comunicação Empresarial : escopo e abrangência

Desse modo, localizados alguns aspectos não enfrentados e que não só integram como propiciam feições singulares à “conjuntura” na qual se desenvolve a comunicação nos dias de hoje no Brasil, podemos assinalar, ainda que de maneira panorâmica, o escopo e a abrangência dessa área do saber e do fazer nas organizações.

No prólogo à obra de Etkin e Schvastein, o pesquisador inglês Sttaford Beer, filósofo e psicólogo dedicado aos estudos da cibernética cita, um trecho de um ataque verbal proferido contra o filósofo Bertrand Russel, no qual seu opositor, um jornalista, teria perguntado: “o que tem a ver todo esse seu arsenal intelectual com o homem prático do dia-a-dia?”,

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



ao que Russel prontamente respondeu: “eu defino o homem prático como aquele que não tem a mínima idéia do que se deve fazer na prática”.

Beer afirma que a expansão de um certo tipo de literatura dirigida iminentemente à prática administrativa nas organizações criou instâncias excessivamente lógicas e todas elas aplicadas à moda de rotinas para facilitar o controle e a organização de comportamentos e processos que não podem ser restritos a programas tão simplistas. As táticas utilizadas pelos “gurus” dos marketing e pelos “empresários de sucesso” ditam os parâmetros que devem orientar as atitudes de todo e qualquer administrador, sobre qualquer assunto que esteja envolvido na prática organizacional. Essa generalização indiscriminada tem na padronização de procedimentos a sua mais assentada garantia de sucesso, ou seja: quanto mais pasteurizadas as diferenças, melhor administrados os processos de trabalho nas organizações.

É, pois, o medo das diferenças – e o que não dizer do pavor dos administradores às inovações que surgem da indiferença – que afugenta os homens de empresa das singularidades que caracterizam as práticas comunicativas. Uma atração irresistível à unificação, ao consenso, à pacificação das dialéticas sobrevém aos produtivos conflitos e dissensos que a interatividade do processo comunicacional estimula onde quer que se afigure. À exemplo das práticas individuais nos meios familiares, as diferenças entre o que se pretende e o que se constata tendem a ser apaziguadas por uma tipo de ignorância induzida ou de *expertise* funcionalista, capaz de obter rápida adesão de um grande número de pessoas, desde que todas se sintam incomodadas com a iminência surda da complexidade.

Sabemos que a comunicação é a arte de tornar “comum” o que é “incomum”, ou seja, a ciência-arte de acomodar no território da afinidade as diferenças que insistem em instabilizar a paz organizacional e as indiferenças que podem, a qualquer momento, surgir para assaltar a cômoda fragilidade das instituições. Desse modo, caberia à comunicação o desenvolvimento de estratégias de *re-unificação* do que teria sido perdido – ou jamais encontrado – pela perda de foco, pela diversidade de opções ou pela dificuldade em decidir por este ou aquele caminho.

Diante de tal evidência, devemos re-significar “comunicação” para dirigir os interesses e motivações dos profissionais e estudiosos do ramo para o enfrentamento das diferenças e das indiferenças, não no sentido de aniquilá-las mas de estimulá-las ao exercício do conflito e da permanente troca de paradigmas que caracterizaria a dinâmica da evolução das ciências, segundo Thomas Khun.

O antigo pensador grego Heráclito, no malfadado fragmento 53, já nos chamava a atenção para o fato de que a guerra, o conflito e as desavenças (o “pólemos”) são a origem de todas as coisas, ou seja, para o fato de que tudo o que é novo e atual surge e surgiu de um conflito, um embate anterior entre interesses e naturezas diversas. O conflito está,



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

pois, na origem da diversidade ... e extinguir com as diferenças é também extinguir com a possibilidade do novo.

Desse modo, a comunicação não pode e não deve ser pensada romântica e candidamente como a “arte do encontro” mas como o lugar de embates geradores de novas possibilidades. Administrar esses conflitos de maneira produtiva requer dos “gerentes” muito mais que rotinas simplificadoras do tipo passo-a-passo ou fórmulas mágicas extraídas de experiências bem-sucedidas em outras culturas. Requer a ampliação da sensibilidade semiótica para a captação de um vasto leque de fenômenos significativos e que contribuem sensivelmente para determinar e redirecionar caminhos e atalhos a serem seguidos pelas organizações.

Só dessa forma os administradores poderão compreender que gerenciar a comunicação é reger táticas e reescrever constantemente estratégias que permitam manter suas empresas em afinidade e em diferenças suportáveis na interação com a organização.

Então, se o escopo da comunicação organizacional é a orquestração da dinâmica interativa entre empresa e seus diversos públicos e meio-ambiente, sua abrangência precisa ser urgentemente repensada para abarcar (e não necessariamente restringir) uma série de “textos” comunicacionais que ficam fora do âmbito de atuação dos profissionais de comunicação.

Os Diversos Textos do Discurso Empresarial

Em nossa tese de doutoramento, em fase de publicação², elucidamos o processo de formação da vasta e dinâmica rede de textos que formam o discurso empresarial, ou seja, a multiplicidade dos fenômenos que interagem na expressividade de uma empresa, desde aqueles mais óbvios, tais como a publicidade e a propaganda, os balanços contábeis e sociais, as publicações na mídia, os pronunciamentos dos executivos, os “sites” na Internet, as publicações institucionais, as embalagens dos produtos e a natureza dos serviços, até aqueles menos evidentes e, muitas vezes mais significativos e de maior densidade na formação da imagem na mente do receptor, tais como: atitudes isoladas de prepostos da empresa, vestimenta, comportamento social e religioso e todos os demais sintomas da comunicação informal, nos quais destacamos as fofocas, os boatos os rumores de “corredor”.

² - Iasbeck, Luiz Carlos. A Gestão da Comunicação nas Organizações. Ed. Annablume, São Paulo (no prelo).

¹ Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

A comunicação não autorizada, aquela que “significa” e tem grande poder de construir imagem, não pode ficar de fora das ocupações e preocupações dos profissionais de comunicação nas empresas. Embora as práticas consagradas do ensino comercial da comunicação não os leve a considerá-las como sérias, elas devem compor o espaço de abrangência de suas ocupações, sob pena de sua ausência inviabilizar – como soe acontecer – estratégias excessivamente onerosas, tornando-as pouco ou nada eficazes. E, nesse caso, os mecenas, os patrocinadores da comunicação organizacional terão motivos de sobra para acreditarem que seus investimentos não serão recuperados, estarão sendo aplicados em causas perdidas ou argumentos enganosos.

A reunião de tantos e tantos textos numa trama única e instavelmente constituída – que podemos denominar, segundo os semioticistas eslavos, o “discurso”³ – é a primeira tarefa de qualquer administrador responsável pela gestão da comunicação das empresas. Trata-se, portanto, de um trabalho impossível sem uma orientação *inclusiva*, e não *exclusiva*, como acontece em quase todos os desenhos organizacionais.

Referimo-nos, aqui, à tendência de circunscrever a comunicação nas organizações em boxes específicos que fazem fronteiras com os espaços que o poder do marketing ou da gerência estratégica arrebanhou para assegurar postos de controle e comando. Mas aqui estamos nos reportando também à outras questões que dizem respeito às estruturas de poder e assessoramento de postos, cargos e melhores salários nas organizações. Questões que não são, senão, outra faceta dos processos comunicativos. As estruturas simbólicas do poder estão todas assentada em estratégias semióticas cujas tramas não resultam de outro fenômeno senão da necessidade humana de servir-se do bem comum em proveito próprio.

Diante da tamanha voracidade que esse apetite pelo poder se reveste, o comunicador alemão Harry Pross nos aconselha a desenvolver duas virtudes que, por sinal, são realçadas por ele com as duas virtudes da boa comunicação: a **humildade** e a **tolerância**. A *humildade*, para reconhecermos que precisamos interagir com os outros e, portanto, humildade para procurá-los, “ir ao encontro”,

³ - Vide Lotman et alii (1979)

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



repartir e “comungar”; a *tolerância*, para podermos conviver com o fato de que o outro não é aquilo que gostaríamos que ele fosse ... ou seja, para o fato de que o outro é diferente e, portanto, necessário à nossa própria identidade.

Assim, talvez seja possível rascunharmos novos caminhos para a comunicação nas organizações, desobstruindo os obstáculos levantados pelos temores à diferença e pela incompetência de lidar com os conflitos que geram novas possibilidades.

Referências Bibliográficas

- COLLADO, Carlos F (org). La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trilhas: México, DF. 1996.
- ETKIN, Jorge e SCHVASTEIN, Leonardo. Identidad de las Organizaciones – Invariancia y Cambio. 2ª. Edição Ed. Paidós.. Buenos Aires, 1995.
- IASBECK, Luiz A. Administração da Identidade Empresarial. Tese de doutorado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Semiótica, PUC São Paulo.
- IASBECK, Luiz C.A. A Administração do Caos, in *Revista Múltipla*. Faculdades Integradas UPIS-DF. N. 8 – Julho 200. Brasília DF. P. 55-64.
- KUHN, Thomas S. A Estrutura das Revoluções Científicas. Perspectiva: São Paulo. 1988.
- LOTMAN, Iuri *et alli* (1979) – “*Tesi per un analisi semiotica della cultura*”, in *La Semiótica nei Paesi Slavi*. Milano: Feltrinelli. A cura di Carlo Prevignano. Pp 944-1020.
- PLANTULLO, Vicente L. Teoria Geral da Administração – De Taylor às Redes Neurais. Editora da FGV: Rio de Janeiro. 2001
- PROSS, Harry. Estructuras Simbolicas del Poder. Editorial Gustavo Gilli: Barcelona. 1978.
- SENNET, Richard. A Corrosão do Caráter – Conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. São Paulo: Record. 1999.
- SROUR, Robert H. Modos de Produção: Elementos da Problemática. Ed. Graal:Rio de Janeiro, 1978.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002