



## **A “Subversão Herética” da Terminologia em Comunicação Empresarial: Nonada, similaridade, modismo, autopromoção ou singularidade?**

Boanerges Lopes e Cássia Lara

Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP-RP = NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional

Boanerges Lopes, jornalista e professor universitário. Mestre em Comunicação pela UMESP e Doutor em Comunicação pela UFRJ. Autor de livros, professor e coordenador do curso de Especialização em Comunicação Empresarial pela UFJF e professor do Programa de Mestrado em Comunicação e Sociedade da mesma instituição.

Cássia Lara é jornalista pela UFJF e cursa a especialização em Comunicação Empresarial na mesma instituição.



## **Resumo**

O presente trabalho estimula a discussão em torno da nomenclatura utilizada para classificar a comunicação empresarial, tem sentido exploratório e provocativo, e se propõe a iniciar um debate em torno das “interpretações” dos estudiosos do assunto, com novas perspectivas e desafios à profissão e ao meio acadêmico. Foi levantada a hipótese inicial de averiguar se há realmente diferenças entre os conceitos ou se eles convergem a um mesmo objeto. Suscita o estímulo que envolva pesquisas futuras a respeito da validade desses termos e seus usos para o avanço e transformação das organizações. A vulnerabilidade parece fundamentar as idéias de alguns autores. Assim como defendem com veemência a comunicação institucional, organizacional e demais definições, algumas vezes mudam o termo adotado sem alterar sequer o sentido nem o conteúdo em questão.

## **Palavras-chave**

Comunicação empresarial; nomenclatura; interpretações



## **Introdução**

A comunicação empresarial busca estabelecer um equilíbrio entre os interesses da organização e de seus públicos interno e externo. Mais que lucro, as empresas têm buscado no mundo contemporâneo, objetivos sócio-econômicos de responsabilidade social e ambiental. Em um mercado cada vez mais competitivo, onde consumidores exigem justificativas financeiras e sociais, cabe à comunicação atribuir à empresa uma postura de responsabilidade e cumprimento da cidadania.

Promover a identidade e a cultura organizacionais entre os colaboradores bem como projetar externamente uma imagem positiva são requisitos de uma comunicação eficiente. Este papel transformador da comunicação empresarial, com impactos na geração de oportunidades profissionais e nas transformações das empresas modernas têm suscitado algumas discussões interessantes, entre elas a que aponta para um debate em torno das nomenclaturas utilizadas para classificá-la. Algumas delas: organizacional, institucional, corporativa, cultural e mercadológica. Expor algumas das idéias sobre a comunicação empresarial e descrever o sentido atribuído pelos autores às suas designações apontaram para a hipótese de averiguar se há realmente diferenças entre os conceitos ou se eles convergem a um mesmo objeto ou se resumem à mera similaridade entre palavras. O que observamos em boa parte da investigação foi uma grande semelhança entre os significados atribuídos às particularidades da comunicação empresarial.

Outro fator percebido durante a pesquisa está relacionado à vulnerabilidade que parece fundamentar as idéias de alguns autores. Assim como defendem com veemência a comunicação institucional, organizacional ou qualquer outra, algumas vezes mudam o termo adotado sem alterar sequer o sentido nem o conteúdo em questão. É o caso, por exemplo, de Gaudêncio Torquato (1986), uma de nossas referências, que passou a utilizar a comunicação organizacional em detrimento da empresarial, por considerar mais ampla a atuação da primeira, mas conservando suas características.

## **Os Diversos Conceitos**

A fim de se organizar internamente, equilibrando as ações de diversos departamentos ou setores e informar o público externo, composto basicamente por consumidores, acionistas, fornecedores, governo e mídia, a particularidade de seu trabalho, produtos



e/ou serviços, a empresa utiliza a comunicação. Boa parte dos pesquisadores que estudam o segmento classifica de comunicação empresarial este sistema que permite à empresa ordenar suas atividades, atingir suas metas e objetivos, analisar a concorrência e estudar o ambiente onde atua. É o caso, por exemplo, do jornalista Gaudêncio Torquato. Outros autores que pesquisam e analisam o relacionamento das organizações com seus públicos denominam de maneira diferenciada (pelo menos na grafia) o que Torquato chama de comunicação empresarial. Exemplos: organizacional, integrada, corporativa, institucional, mercadológica, estratégica, etc. O relações públicas Roger Cahen (1990) explica que talvez isso se dê em função de a Comunicação Empresarial, em seu mais amplo espectro, conter componentes de caráter subjetivo. Também profissional de imprensa, Nemércio Nogueira (2007) é taxativo: atribui a denominação de relações públicas à comunicação empresarial, caracterizando como o conjunto de técnicas mediante as quais a empresa ou entidade se relaciona institucionalmente com os diferentes públicos, ou setores da opinião pública, que lhe são relevantes. Maria Alzira Pimenta (2002) diz que a comunicação empresarial é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa, e se define como uma atividade multidisciplinar. Cahen tem uma definição que aproxima muito as características corporativa e estratégica. Diz ele que é uma atividade sistêmica, ligada aos mais altos escalões da empresa, e que tem por objetivos: criar – onde ainda não existe, manter – onde já existir ou ainda, mudar para favorável, onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos. O jornalista e relações públicas Jorge Duarte (2007) acredita que é uma questão de tempo, a possibilidade da unificação de conceitos. Segundo ele, hoje ainda convivemos com muitas definições aparentemente diferentes para dizer a mesma coisa. Predominam alguns termos guarda-chuva em que cabe tudo. Para Duarte, alguns dos grandes teóricos poderiam tentar discutir isto profundamente no intuito de formar uma nomenclatura para a comunicação organizacional. Na opinião de Duarte, o termo comunicação empresarial é limitante. Também não concorda com a fragmentação: “Daqui a pouco teremos comunicação hospitalar, cooperativa, etc” - pondera. Quando se fala em corporativa, Duarte acredita que passa uma idéia de grande organização (corporaçãõ). Sua preferência é pelo termo organizacional. “Cabe tudo, de microempresa a multinacionais, de creche a indústria automobilística”.

Cabe perguntar de imediato diante do intróito: Haverá fundamento na utilização de termos diferentes para identificar um mesmo objeto? Ou será este objeto, definido por



Torquato como comunicação empresarial, dotado de vertentes que conduzem a particularidades diversas? Para o relações públicas Fábio França, a discussão parece incitar uma polêmica inútil entre esses estudiosos, com vistas à competição entre si ou à autopromoção.

Grande parte das discussões sobre a comunicação entre nós concentra-se no campo instável das definições que, na maioria das vezes, não apresentam nenhuma solidez porque são elaboradas aleatoriamente, procurando cada autor defender seu ponto de vista sem uma pesquisa que comprove seu posicionamento. A comunicação organizacional, por exemplo, recebe várias designações, podendo ser institucional, corporativa, empresarial, integrada, endomarketing, e ainda receber outras denominações. (FRANÇA, 2004, p. 188)

Em contrapartida, Duarte não considera a polêmica inútil, mas concorda com França que deveria haver uma discussão mais profunda. “Não dá para ficar na superfície como tem acontecido”. O autor de alguns dos principais livros publicados recentemente na área explica que alguns pesquisadores e professores, por formação específica, por tradição, por idiosincrasia, comodismo ou até mesmo desleixo, têm usado os termos que acham mais adequados e não existe um acordo. Ressalta que uma das polêmicas mais recentes envolve os conceitos de comunicação organizacional e relações públicas, um debate que considera sério. Lembra, entretanto que existem aqueles que querem deixar sua marca, reinventar a roda. Por conta disso dão novos rótulos para definir conceitos que já estão resolvidos há tempo com algum outro nome.

Consideremos a gama de definições que envolvem a realidade da comunicação empresarial e utilizemos aqui, também, este termo, na tentativa de abordar o tema de maneira isenta e geral, visto que é a condição de uma empresa em sua enunciação perante a sociedade e para se fazer ouvir. Cândido Teobaldo identifica e apresenta como semelhantes, a comunicação administrativa, empresarial e institucional. Em sua concepção, representam o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e melhor atendimento ao público.” (TEOBALDO, 1996, p. 34). Já Bueno, não aponta diferenças entre comunicação empresarial, organizacional, corporativa e institucional. Para ele, significam uma mesma comunicação.



A comunicação empresarial (organizacional, corporativa ou institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc) junto à opinião pública. (BUENO, 2006)

Em ambos os casos, podemos destacar a preocupação em atender aos públicos de interesse, a fim de reforçar a imagem da empresa, como sugere Bueno, e, assim, aprimorar sua eficiência, como diz Teobaldo. As propostas dos dois autores parecem convergir a um mesmo alvo, mas o primeiro despreza o conceito de comunicação organizacional em suas definições, como o segundo desconsidera a comunicação administrativa. Teobaldo vai um pouco mais além e apresenta sua própria concepção do que seja comunicação organizacional.

Comunicação organizacional é considerada como processo dinâmico mediante o qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e dele as subpartes da organização se conectam entre si. Por conseguinte a comunicação organizacional pode ser vista como fluxo de mensagem dentro de uma rede de relações interdependentes (TEOBALDO, 1996, p. 34)

A teoria gira em torno da organização interna e da projeção externa da empresa, apesar de, neste caso, Teobaldo incluir a preocupação ambiental. Os diferentes conceitos apresentados pelos autores sugerem, aparentemente, uma mesma comunicação, que visa a interligar e aproximar seus departamentos interdependentes e, mais ainda, a comunicar e informar o público externo à organização.

### **A Resolução Normativa nº 43**

A Resolução Normativa n.º 43, de 24 de agosto de 2002, que define as funções e atividades privativas dos profissionais de Relações Públicas, em seu Art. 1º, § 3.º, diz que Relações Públicas caracterizam-se pela aplicação de conceitos e técnicas de: I) comunicação estratégica, com o objetivo de atingir de forma planejada os objetivos globais e os macro-objetivos para a organização; II) comunicação dirigida, com o objetivo de utilizar instrumentos para atingir públicos segmentados por interesses comuns; III) comunicação integrada, com o objetivo de garantir a unidade no processo



de comunicação com a concorrência dos variados setores de uma organização. E em seu Art. X, ao definir Comunicação a classifica em institucional, corporativa, organizacional e pública ou cívica. Segundo o texto da resolução, a institucional destina-se exclusivamente a formar uma imagem positiva da organização, atendendo aos interesses do seu público e aos dela próprios. Muito se assemelha ao conceito que a resolução aplica à comunicação corporativa, com a única ressalva de destinar-se à alta administração. Caracteriza a comunicação organizacional, a ação estratégica elaborada com base em um diagnóstico prévio que analisa o relacionamento organização – públicos. E, por fim, a comunicação pública ou cívica a que promove um fluxo informativo entre as necessidades da sociedade e das instituições públicas, ambas portadoras de interesse coletivo.

Existem sobreposições de conceitos? Suas definições são divergentes ou convergentes? Para melhor analisarmos se, realmente, os conceitos diferem ou direcionam-se a um ponto comum, optamos por desenvolver separadamente a explicação dos autores acerca de alguns dos termos que preferem utilizar.

### **Comunicação empresarial**

A comunicação empresarial, responsável pelo equilíbrio entre a organização e seus ambientes interno e externo, deve considerar que o funcionário tem um mundo exterior, à parte da organização. Neste sentido, seus interesses também vão além do universo empresarial. “É preciso conceber o leitor como uma pessoa que também tem uma vida fora da organização.” (TORQUATO, 1986, p. 28) Os informativos empresariais, por exemplo, extrapolam os limites físicos e são debatidos com membros de grupos sociais externos. Diante disso, cabe ao profissional de comunicação adequar os interesses da empresa aos dos diversos públicos. “O segredo principal para que se tenha uma comunicação empresarial eficiente talvez resida no conhecimento que o profissional tenha de sua audiência”. (TORQUATO, 1998, p. 29/30).

Mas para adequar os objetivos empresariais ao público de interesse dessas publicações é imprescindível conhecer a cultura organizacional, isto é, os valores e princípios que regem e conferem identidade e organicidade à empresa. “Esta cultura é o amálgama das políticas, estratégias, posicionamentos, normas e atitudes da organização utilitária” (TORQUATO, 1986, p. 87) e é transmitida aos participantes através da comunicação



formal, ou seja, as publicações empresariais (formulários, cartas, memorandos, relatórios, jornais, revistas, folhetos). É também responsável pelo intercâmbio de informações entre os funcionários e pela redução de conflitos. Para Kunsch (1997), que compartilha as idéias de Torquato, a cultura organizacional deve estar em constante sintonia com seu ambiente e com seu tempo, a fim de condicionar o sucesso do processo comunicativo.

Observamos que, na visão de Torquato, a comunicação empresarial ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, expõe a ideologia da empresa e, assim, contribui para sua produtividade. Por isso, para comunicar, o sistema comunicacional é dividido em duas categorias: comunicação interna e externa. A primeira, na concepção de Torquato, repercute entre os funcionários, criando fluxos informativos entre os setores da empresa, entre empregado e empregador. É também, responsável pela construção da consciência coletiva, uma vez que contribui para o desenvolvimento de virtudes básicas, como honestidade, consciência profissional e desejo de aperfeiçoamento, além de fortalecer os vínculos do funcionário com a instituição. A comunicação externa, por outro lado, busca melhorar as relações comerciais com os clientes, projetar no universo externo a imagem da empresa, expor seus produtos, suas ações sociais e, conseqüentemente, aliciar novos consumidores. As duas categorias, então, fortalecem e dão consistência à organização, expandindo suas atividades.

Mas como potencializar essas particularidades da comunicação empresarial? Torquato explica que, para sobreviver, “a empresa necessita criar mecanismos de informação que lhe permitam conhecer o ambiente onde atua, o mercado onde deverá competir e o próprio ambiente interno que congrega sua estrutura.” (TORQUATO, 1986, p. 58) Por isso, é preciso que esteja em constante processo de interação com os ambientes interno e externo, representados por três sistemas, aos quais a comunicação empresarial deve se dirigir: sistema ambiental, competitivo e organizacional. O sistema ambiental é o ambiente onde esta comunicação atua, composto por padrões sociais, culturais, políticos e econômicos. Já o sistema competitivo, como sugere o nome, engloba a estrutura industrial concorrente, o ambiente de competição. E, por fim, o organizacional refere-se às estruturas internas da empresa, com seus objetivos e estratégias. Estes três sistemas, podemos acrescentar, referem-se ao ambiente externo (ambiental e competitivo) e interno (organizacional) onde deve atuar a comunicação.





Definidas as áreas de atuação de toda comunicação empresarial, há que se atentar, conforme Torquato, a três dimensões que envolvem este processo: dimensão comportamental, social e cibernética. A dimensão comportamental refere-se às habilidades comunicativas entre pessoas e grupos na organização, com a finalidade de ajustar este processo. Engloba três níveis, intrapessoal, que estuda o comportamento de uma pessoa, o interpessoal, isto é, a relação que há entre as pessoas, suas expectativas, como se afetam mutuamente, e o grupal, que engloba as relações de grupos homogêneos, ou não, dentro da organização. A segunda dimensão, social, envolve a comunicação entre a organização e o sistema social, externo. E a dimensão cibernética é o controle, tratamento e armazenamento de dados e informações referentes à empresa.

Os mecanismos de comunicação obedecem a três fluxos de direção: descendente, ascendente e horizontal. O fluxo descendente ou vertical é a transmissão de informações da cúpula para a base, ou seja, da alta administração aos funcionários. O ascendente tem a direção oposta, uma vez que a comunicação parte da base ao estágio superior na hierarquia empresarial e aborda opiniões, atitudes e sugestões do empregado sobre o funcionamento da empresa. Permite, também, segundo Torquato, que o empresário saiba se a política empresarial está sendo cumprida. “É o feedback ou a informação de retorno que proporciona à direção o controle de seus objetivos”. (Torquato, 1986, p. 65) E o fluxo horizontal corresponde às informações entre departamentos e pessoas situadas no mesmo nível da empresa e visa à implantação de um trabalho conjunto.

Também defensor do termo comunicação empresarial, Juarez Bahia adota o conceito para tipificar o conjunto de métodos, técnicas, recursos e meios utilizados por uma empresa para se dirigir aos funcionários, que compõe o público interno, e aos consumidores, integrantes do grupo externo. Pelo fato de congregarem informações internas e externas, dotadas de sugestões, críticas e demandas, Bahia aponta a complexidade da comunicação e se permite chamá-la de complexo cultural ou rede de notícias. “O que se denomina comunicação empresarial é, assim, o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir.” (BAHIA, 1995, p. 9)

Uma comunicação eficaz organiza o ambiente interno, mantém um bom relacionamento com os clientes externos, atende a seus comentários, elogios e queixas. Diante disso, ela precisa ter “consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de



direcionamento e ação, e bi-direcionamento.” (BAHIA, 2004, p. 17) As informações bilaterais, também defendidas por Torquato, promovem um consenso entre os pontos-de- vista dos subordinados e dos superiores, contornando um clima organizacional de bom relacionamento e compreensão mútua. Bahia completa que o processo da bilateralidade é genuinamente benéfico para a empresa, para os empregados e para os consumidores. Para a empresa, porque esta busca compreensão e reconhecimento para seus produtos, serviços, idéias e opiniões; para os funcionários, que vêem seu trabalho reconhecido e valorizado; para os consumidores, que creditam confiabilidade a uma empresa que comunica suas ações, confirmando seu compromisso com o cliente. “Justifica-se, assim, a existência de um sistema de comunicação que se move para aproximar o empresário e a empresa da sociedade, e, no mesmo sentido, a sociedade do empresário e da empresa.” (BAHIA, 2004, p. 18)

A comunicação tratada por Bahia, tendo como base a tecnologia e o sistema bilateral, distribui-se em cinco modelos estratégicos: comunicação interna, comunicação externa, assessorias e porta-voz, meios de divulgação e informação e publicidade. Todos eles, trabalhando em uma ação global e interligada, tendem à eficiência comunicativa. Listemos suas particularidades.

Quem também utiliza o termo comunicação empresarial é Wilson da Costa Bueno, que defende um trabalho integrado entre profissionais de diferentes áreas envolvidos em uma assessoria de comunicação, como jornalistas, publicitários, relações públicas e pessoal de marketing. Além da comunicação empresarial, Bueno também apresenta suas definições para comunicação integrada, mercadológica, governamental, interna e sindical. Tratemos de seu conceito para a empresarial, que engloba todas as ações destinadas a informar e comunicar com o público interno, com os consumidores de seus produtos e com a sociedade, como também com mídia, objetivando, principalmente, promover o conceito positivo em torno de sua imagem.

### **Comunicação organizacional**

A comunicação organizacional é apresentada por Sylvia Meneghetti (2001) como um espaço para esclarecer as estratégias da organização a funcionários, gerentes e demais membros. É a área especificamente direcionada para explicar os mecanismos e ações



desenvolvidos pela empresa ao seu corpo de trabalhadores. Junto a esta comunicação atuam outros oito modelos por ela classificados para, então, formularem o trabalho completo de uma organização. São eles: comunicação institucional, humanizadora, cultural, de captação de recursos, de filiação, de prestação de contas, de lobby e política.

Assim como a organizacional preocupa-se em informar os trabalhadores sobre tudo o que se passa no sistema corporativo, a institucional cuida da imagem empresarial, ou seja, da comunicação externa, e a humanizadora estimula a participação individual, responsabiliza-se pela comunicação interna. Assim também, a dimensão cultural busca identificar os públicos com a marca; a dimensão de captação de recursos, como sugere o nome, procura doadores e financiadores, e a comunicação de filiação sensibiliza pessoas e entidades para se juntarem às causas sociais defendidas pela empresa. O modelo de prestação de contas dedica-se a divulgar os resultados das atividades organizacionais bem como seu impacto social, enquanto o setor de lobby defende interesses da organização no meio político e, por fim, a comunicação política age em função da promoção do diálogo com a comunidade.

Observamos uma complexidade de modelos individuais que, juntos, formam toda a comunicação necessária para reger uma empresa. A comunicação interna, desempenhada pelas dimensões organizacional e humanizadora, está presente, como também a externa, representada pelas áreas que cuidam da imagem empresarial, incentivam o reconhecimento da marca e prestam contas de impactos ambientais à população. Para Sylvia, a comunicação organizacional é apenas um desses modelos, que precisa de todos os outros para completar e cumprir com exatidão a atividade comunicacional. Para Torquato, no entanto, que de comunicação empresarial passou a usar o termo comunicação organizacional devido à amplitude desse segundo conceito, o significado atribuído à expressão é muito maior. Nada impede, ainda assim, que o que ele passou a chamar de comunicação organizacional seja semelhante à idéia global de comunicação que, para Sylvia, se realiza com o trabalho coletivo de nove singulares modelos. Os nomes são vários e diferentes para classificar simples ou amplos aspectos da comunicação empresarial, mas a idéia, aparentemente, é uma só.

Avançando na terminologia, abandonei a expressão ‘comunicação empresarial’ para adotar o termo mais adequado ‘comunicação organizacional’, na esteira de uma lógica pela qual nem todas as ferramentas da comunicação especializada pertenciam a empresas, mas todas elas, sem exceção, configuravam a existência de uma



organização, aí incluindo a própria estrutura empresarial. (TORQUATO, 2004, p. 20)

O que mudou, na visão de Torquato, não é o sentido da comunicação, mas a dimensão do termo empresarial que, para ele, é mais restrito e limitado do que o organizacional, um conceito mais amplo, que configura uma estrutura maior.

Dezesseis anos depois de formular três dimensões para acompanhar a atividade da comunicação empresarial (dimensão comportamental, social e cibernética) em seu livro *Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional* (1986), Torquato apresenta, em *Tratado de Comunicação Organizacional e Política* (2002), quatro novas dimensões que devem acompanhar seu novo conceito de comunicação, o de organizacional: dimensão ou comunicação cultural, administrativa, social e sistema de informação.

Não se distanciando do significado, mas atendo-se mais à renomeação dessas dimensões, a comunicação cultural, assim como a dimensão comportamental anteriormente sugerida, corresponde ao que se passa no interior da organização, como os comportamentos dos indivíduos, levando-se em consideração a cultura organizacional. “Se um gerente, um diretor, querem saber o que está se passando ao seu redor, devem medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores da comunidade.” (TORQUATO, 2002, p. 34) Constitui-se a comunicação cultural de um processo de ajustamento dos indivíduos consigo mesmos, com seus interlocutores, com seus grupos e, claro, com a empresa, mesmo propósito pensado para a dimensão comportamental, envolvendo relações intrapessoais, interpessoais e grupais.

Passemos agora à segunda dimensão, a administrativa, que reúne a parte burocrática, como papéis, cartas internas e memorandos. Congrega as formas de comunicação ligadas ao funcionamento, como normas, regulamentos e publicações. Este termo não encontra similar nas dimensões apresentadas por Torquato em 1986 (comportamental, social e cibernética), mas já nessa época o autor mencionou, sem classificá-lo, a existência de um canal formal, com essas mesmas funções, responsável pela parte burocrática, por onde passam normas, relatórios, instruções, portarias, sugestões e reclamações. Este canal formal, que em 1986 ainda não tinha um nome nas concepções de Torquato, foi por ele mesmo reconhecido como comunicação administrativa em 2002. Numa demonstração de



como a comunicação é vulnerável à tecnologia e deve acompanhá-la para evoluir, como sustenta Bahia, Torquato passou a utilizar o termo comunicação administrativa, diante das novas necessidades da comunicação organizacional, numa demonstração de que até os conceitos de um mesmo autor estão expostos a essas mudanças.

Se há algo a pensar e a realizar no curto prazo – e esse é um movimento que deve unir os profissionais – trata-se da adoção de uma nova abordagem para a comunicação organizacional. Infelizmente, profissionais e mestres de comunicação, por acomodação, preguiça e mesmo insensibilidade, não perceberam que novas fronteiras estão sendo abertas, todos os dias, pela comunicação organizacional. Refiro-me aos amplos, densos e estratégicos limites que estão sendo ocupados pela comunicação administrativa, responsável pela folheteria à disposição dos padrões e normas da hierarquia organizacional, e pela comunicação gerencial, que compreende os fenômenos das relações interpessoais e intergrupais, e cuja importância se mostra nos fluxos das comunicações descendentes, ascendentes e laterais. Trata-se de formas de comunicação que os profissionais não dominam por inteiro, tanto pela ausência de escopo conceitual nas escolas, quanto pela dispersão dos setores que cuidam dessas ferramentas nas organizações. Apresentei estas formas de comunicação em meu último livro ‘Tratado de Comunicação Organizacional e Política’. Ao lado dos canais de interação imediata (internet, intranet), este ferramental tende a ganhar importância no cenário organizacional. (TORQUATO, 2004, p. 21)

A terceira dimensão é a comunicação social, que envolve as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. É a comunicação entre a organização e o sistema social. Tem os mesmos objetivos da dimensão social apresentada por Torquato em 1986, o de informar o público externo.

A quarta e última dimensão da comunicação é o sistema de informação, com o objetivo de agregar informações e armazená-las em bancos de dados. Este sistema pode ser comparado com a dimensão cibernética, já que partilha os mesmos objetivos, um agrupamento de circuitos de capacitação bem como o armazenamento, tratamento e disseminação de informações para uso da organização. Mesmo assim, já em 1986, Torquato apresenta suas idéias sobre um sistema de informação capaz de disponibilizar na empresa uma série de informações por ela ainda não utilizadas.

O sistema de informação que julgamos conveniente sugerir para compor o leque de situações da comunicação organizacional diz respeito às necessidades informacionais dos programas de desenvolvimento do corpo gerencial. Portanto, trata-se de um Sistema de Informação orientado para a formação de atitudes e desenvolvimento de aptidões dos quadros executivos. (TORQUATO, 1986, p. 99)

## **Outras vertentes**



Bueno (2004) diz que a comunicação organizacional tem o mesmo significado da empresarial, da corporativa e da institucional. As quatro carregam consigo a função de firmar entre públicos internos e externos um conceito organizacional positivo e satisfatório. Também já nos referimos a Teobaldo, que aproxima os significados de comunicação empresarial, administrativa e institucional, responsáveis pela troca de informações internamente. A comunicação organizacional, para Teobaldo, é considerada separadamente, recebendo a função de interligar as comunicações entre as subpartes da organização e entre esta com o meio ambiente. Para Bueno e Teobaldo, apesar de suas particularidades, o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente. Bueno vai além e insiste que não é pelo fato de existir uma comunicação organizacional formalizada que todos os problemas de uma organização serão resolvidos. Um trabalho de sucesso deve comportar um agrupamento coletivo e eficiente de profissionais dispostos a realizar da melhor maneira sua função.

Crítico do trabalho fragmentado e mecanicista praticado, infelizmente, em sua opinião, em muitas organizações, Paulo Nassar, defende a atuação integrada e coletiva de profissionais ávidos por desenvolverem um trabalho de qualidade. Segundo Nassar, não há mais espaço para o trabalho taylorista e segmentado, em que cada funcionário ou departamento atua isoladamente. “A idéia taylorista do mundo da comunicação organizacional se expressa nos organogramas das organizações, que colocam em caixinhas pessoas e processos que deveriam estar juntos.” (NASSAR, 2004, p. 47) Comunicação organizacional, em sua opinião, pressupõe, além de compromisso com o público e interesse por uma imagem favorável, trabalho em equipe.

Fábio França, para quem as várias denominações aplicadas à comunicação empresarial não se fazem necessárias, o importante é que a comunicação organizacional, termo por ele utilizado, responda pela posição de cidadã que tem a empresa.

### **Comunicação mercadológica e institucional**

As definições são comumente entendidas como responsáveis por agregar valor aos produtos ou serviços da empresa e, respectivamente, pela imagem institucional passada aos públicos interno e externo. Ambas trabalham com a imagem, mas a primeira cuida da apresentação da área comercial, e a segunda, da difusão global da instituição. Teobaldo



coloca a comunicação institucional no mesmo patamar funcional que a empresarial e a administrativa, todas dedicadas a manter fluxos informativos entre os diversos setores de uma empresa. Já para Sylvia Meneghetti, a comunicação institucional direciona-se exclusivamente à formação da imagem empresarial. Responsabiliza-se, portanto, por desenvolver a identidade organizacional e consolidar uma imagem positiva para os públicos externos, divulgando na mídia os programas e projetos apoiados e trabalhados no universo empresarial. Enquanto Teobaldo atribui à comunicação institucional a tarefa de manter informados os inúmeros departamentos, para Meneghetti, ela se encarrega unicamente da parte externa, do processo qualitativo atribuído a sua imagem.

Bueno, como Meneghetti, apresenta a comunicação institucional com a função de reforçar a imagem da corporação e acrescenta que o conceito vem assumindo maior complexidade, tendo em vista a necessidade de informar diferentes públicos e superar a concorrência. Já a comunicação mercadológica, ele define como responsável por um serviço semelhante, o de reforçar a imagem, mas, a imagem de suas marcas, produtos e serviços.

Em ambos os casos, trata-se de confirmar o conceito positivo da imagem que envolve a empresa, considerando o relacionamento com a mídia, com os clientes e com os funcionários. Na concepção de Bueno, tanto a comunicação institucional quanto a mercadológica enfrentam a globalização dos mercados, o acirramento da concorrência e a introdução da tecnologia. Mais que isso, são categorias interdependentes, pois a comunicação mercadológica apenas se completa e se realiza se considerar a ética empresarial, o exercício pleno de cidadania da empresa e sua responsabilidade social, aspectos intrínsecos à comunicação institucional. Da mesma forma, somente se consolida a comunicação institucional se houver atenção especial para a qualidade e divulgação positiva dos produtos ou serviços da empresa.

A imagem da organização está relacionada ao valor agregado a sua marca e à qualidade dos produtos ou serviços, e vice versa. Bueno explica que as duas categorias tratam da imagem global da empresa, uma imagem que não pode ser fragmentada, mas que deve se apresentar como um todo, daí a interdependência entre comunicação institucional e mercadológica. A maneira pela qual uma empresa se apresenta não pode se desvincular da qualidade de seus produtos ou marcas, porque eles têm uma relação direta entre si.



Para Bueno, a globalização exige que as empresas voltem suas atenções ao cliente e ao meio ambiente, tornando “impossível imaginar ações que sejam puramente institucionais ou mercadológicas. Tudo se soma para construir a imagem.” (BUENO, 2006).

### **Comunicação cultural**

A designação comunicação cultural é utilizada por Torquato e Meneghetti para tratar de assuntos referentes ao clima interno. Toda empresa, por meio da comunicação interna, transmite aos empregados sua cultura organizacional, formada por suas idéias, políticas e valores. Torquato considera que a comunicação cultural visa a estabelecer relações e a somar experiências, e abriga os níveis intrapessoal, interpessoal e grupal. Assim como a comunicação interna, a cultural almeja informar os participantes sobre tudo o que envolve a empresa e o seu trabalho, promover relações humanas calcadas em valores morais e, como a comunicação integrada, possibilitar uma atuação conjunta e um trabalho uníssono, em equipe.

Para Torquato, a comunicação cultural constitui uma dimensão da comunicação organizacional e é responsável por ajustar as relações internas. Também para Meneghetti a comunicação organizacional corresponde ao trabalho global de comunicação desenvolvido em uma empresa, do qual a categoria cultural é apenas uma dimensão. O significado atribuído por Meneghetti à dimensão cultural da comunicação, no entanto, afasta-se das idéias de Torquato, à medida que pressupõe interação entre os públicos internos e externos. Torquato assemelha o trabalho da comunicação cultural àquele desenvolvido pela comunicação interna, ou seja, informar e buscar identificação do público interno com a empresa. Meneghetti propõe uma interseção com as explicações que acompanham os conceitos de comunicação empresarial, institucional e organizacional: divulgar a marca aos vários públicos de interesse. Que termos e que explicações são mais plausíveis? Classificações diferentes adaptam-se a significados semelhantes, ao passo que, às vezes, um mesmo conceito é diferentemente desenvolvido pelos autores, como no caso da comunicação cultural.

### **Comunicação integrada**

A única particularidade da comunicação integrada parece ser a insistência por um trabalho coletivo entre as diversas áreas. Se voltarmos à explicação de Torquato para a





comunicação empresarial, à de Fonseca Vieira para comunicação organizacional ou à de Bueno para a institucional e mercadológica, todos, sem exceção, destacam a importância do trabalho em equipe, o que nos leva a crer que a comunicação integrada não tem um diferencial específico.

Em suma, é uma comunicação que condiz com a proposta de todas as demais, cujos significados parecem se sobrepor. Estarão todos os autores falando de uma mesma comunicação? Tudo indica que sim, já que as explicações por eles atribuídas a esses termos coincidem em seu objetivo e sentido.

### **Comunicação dirigida**

Teobaldo, Bahia e a resolução nº 43 apresentam uma mesma visão sobre a comunicação dirigida, isto é, uma comunicação previamente focada, orientada, direcionada para um público específico. A limitação do discurso conforme os segmentos de público ocorre para garantir que a mensagem seja compreendida e assimilada naturalmente. A organização encontra na comunicação dirigida, que tem a mesma filosofia das comunicações interna e externa, a oportunidade de informar e detalhar sua atividade aos diversos públicos separadamente.

### **Considerações Finais**

Neste trabalho, apresentamos diversas designações que remetem ao termo comunicação empresarial. Partimos de reflexões teóricas básicas, fundamentadas em pesquisa bibliográfica. Alguns depoimentos de profissionais delinearam parte da pesquisa, bem como foram expostas algumas idéias de estudiosos do assunto. Procuramos apontar semelhanças ou diferenças entre as denominações utilizadas e refletir sobre seus impactos junto aos profissionais e organizações no Brasil contemporâneo.

Por meio da exposição teórica em torno de alguns conceitos aplicados à comunicação empresarial, obtivemos dados que nos permitem chegar a algumas considerações. Salvo em situações específicas, como a comunicação sindical ou governamental, que tratam exclusivamente de temas de interesse dessas entidades, as diferentes classificações convergem. Existem discordâncias nas interpretações, mas verdadeiramente muito mais pelas circunstâncias conjunturais do que conceituais. Tanto assim que determinados autores revêem suas concepções ao sabor das mudanças e dos avanços proporcionados por transformações tecnológicas e culturais. O trabalho pode contribuir para pesquisas



futuras à medida que aponta e critica a redundância das denominações em diversas situações. Novas pesquisas podem surgir com a perspectiva de uniformizar em um único conceito a denominação já predominante: comunicação empresarial.

### **Referências bibliográficas**

ANDRADE, Cândido Teobaldo. Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação e Glossário de Termos Anglo-Americanos. 2ª ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

\_\_\_\_\_. Curso de Relações Públicas. 5. ed. SP: Atlas, 2003.

BAHIA, Juarez. Introdução à Comunicação Empresarial. RJ: Mauad Editora, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e Gestão Empresarial: cenários contemporâneos. In: *Communicare*. SP: Faculdade Cásper Líbero/Editora Paulus, 2002.

\_\_\_\_\_. Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. SP: Contexto, 2005.

CAHEN, Roger. Tudo o que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. SP: Editora Best Seller, 1990.

DUARTE, Jorge. Entrevista concedida aos autores em maio de 2007.

MEDINA, Mônica. Humanos Institucionais. RJ: Editora Garamond, 2005.

MENEGHETTI, Sylvia Bojunga. Comunicação e Marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil. SP: Global Editora, 2001.

NOGUEIRA, Nemércio. Media Training: de olho no fim da Comunicação Social. SP: Cultura Editores Associados, 1999.

\_\_\_\_\_. A prova dos dez ou agregando valor a marcas e empresas pela divulgação jornalística. SP: Summus editorial, 2007.

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação Empresarial. SP: Alínea Editora, 2002.

RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, de 24 de agosto de 2002. Conselho Federal de Relações Públicas.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, estrutura, planejamento e técnicas. SP: Summus Editorial, 1986.

\_\_\_\_\_. Tratado de Comunicação Organizacional e Política. SP: Thomson Learning, 2002.

VIEIRA, Roberto Fonseca. Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas. RJ: Mauad Editora, 2004.