

FACULDADE CÁSPER LÍBERO

Mestrado em Comunicação

**Profissionais de comunicação nas organizações**

Identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos

Bruno Carramenha

São Paulo

2016

BRUNO CARRAMENHA

**Profissionais de comunicação nas organizações**

Identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos

Dissertação apresentada para a obtenção do título de Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero, na área de concentração “Comunicação na contemporaneidade” e Linha de Pesquisa “Processos Midiáticos: Tecnologia e Mercado”.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino

São Paulo

2016

CARRAMENHA, Bruno

Profissionais de comunicação nas organizações: identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos / Bruno Carramenha. -- São Paulo, 2016

97 f. ; 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino


Dissertação (mestrado) – Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação

1. Comunicação com Empregados. 2. Processo de Identificação. 3. Trabalho Imaterial. 4. Processos Midiáticos. 5. Comunicação Organizacional. I. Martino, Luís Mauro Sá. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa de Mestrado em Comunicação. III. Profissionais de comunicação nas organizações: identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos.

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

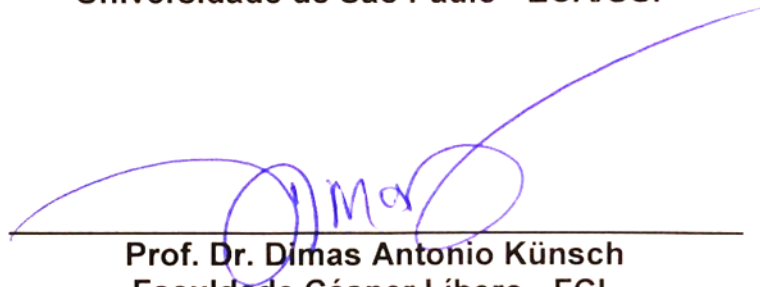
Autor: BRUNO PACHECO CARRAMENHA

“PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: IDENTIDADE,  
RESPONSABILIDADES E CONFLITOS NO CONTEXTO DOS PROCESSOS  
MIDIÁTICOS”



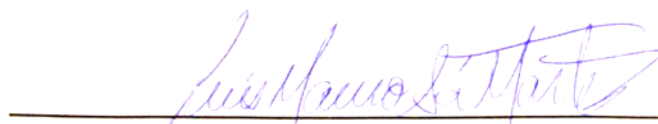
---

**Prof. Dra. Maria Aparecida Ferrari**  
Universidade de São Paulo - ECA/USP



---

**Prof. Dr. Dimas Antonio Künsch**  
Faculdade Cásper Líbero - FCL



---

**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino**  
Faculdade Cásper Líbero - FCL

Data da Defesa: 03 de novembro de 2016

*Aos meus mestres, por me inspirarem a ensinar.  
Aos meus alunos, por me inspirarem a aprender todos os dias.*

## AGRADECIMENTOS

Concluir um mestrado não é um caminho que se trilha sozinho. Parceiros profissionais, acadêmicos e de vida se revezam num (nem sempre) sincronizado movimento energético que nos permite dar esse passo. Pequeno para a humanidade, é verdade, mas um enorme salto para a história de um homem que optou pela carreira acadêmica. Assim, agradecer, para mim, é mais que praxe – é uma maneira de sedimentar a contribuição de muitos na pavimentação desta trilha.

Agradeço ao meu pai, minha mãe, Carol e Mack pelo incentivo, suporte e interesse nessa jornada. Nada na minha vida teria acontecido dessa forma se não existissem vocês. À minha família, também, faço uma honra à história de todos aqueles que me antecederam.

À Débora Bueno por chegar tão de repente e mudar tanto minha vida, por resignificar minhas relações com o mundo. Ao Márcio Uesugui por ser a companhia perfeita, mesmo nos momentos em que precisou compreender as ausências que este trabalho demandou.

À Viviane Mansi, que mal sabia, quando orientou meu projeto de conclusão de curso de graduação, que seria para sempre minha orientadora de vida. Por todas as contribuições a este trabalho e – muito mais do que isso – pelo privilégio de estar com você em tantos momentos, pela parceria acadêmica e pelo respeito e amizade que nos une, muito obrigado.

Aos amigos com quem pude dividir momentos profissionais sempre tão valiosos para minha formação. E também a eles por, felizmente, me permitirem dividir outros momentos pessoais que enchem de significado minha vida. Mencionando Rafael Navarro, Renato Limão, Renata Coltro, Juliana Marra, Adriana Apanavicius e Júlio Barbosa agradeço a todos eles.

Às minhas parceiras de trabalho com quem tenho o prazer de pensar em novas formas mais significativas de fazer comunicação nas organizações – seja na consultoria ou nos corredores das faculdades onde dou aula. Thatiana Cappellano e Mariana Arruda, obrigado pela troca e aprendizados diários. Simone Bambini e Patrícia Rangel, muito obrigado pelo incentivo.

Por fim, mas não menos importante, dedico agradecimentos especiais a quem contribuiu de forma direta com este trabalho. A começar pelos professores do Programa de Mestrado da Faculdade Cásper Líbero, Roberto Chiachiri e Marcelo Santos, cujas aulas expandiram incrivelmente meus horizontes.

Aos professores Dimas Künsch e Maria Aparecida Ferrari, pela honra de poder contar com suas disponibilidades na avaliação e com suas valiosíssimas contribuições.

Também agradeço aos dez profissionais que se dispuseram a participar da pesquisa desenvolvida por este trabalho.

Deixo para o final um agradecimento muito especial ao meu orientador, professor Luís Mauro Sá Martino, por quem adquiri uma inestimável admiração. Obrigado por ser uma figura tão inspiradora, que traduz em atitudes aquilo que acredito ser o dom de lecionar e orientar. Obrigado por me guiar nesse caminho.

CARRAMENHA, Bruno. **Profissionais de comunicação nas organizações: identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos**. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2016.

## RESUMO

Esta dissertação tem como seu objeto de estudo e pesquisa os profissionais de comunicação nas indústrias multinacionais de grande porte atuantes no Brasil, mais especificamente como a gestão dos processos midiáticos institucionais interfere em sua identidade ou em seu processo de identificação. A partir de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo – por meio de entrevistas pessoais –, buscou-se identificar como os profissionais de comunicação corporativa se articulam com os processos midiáticos de elaboração de conteúdos institucionais, bem como se, de alguma forma, eles são treinados pelas organizações para assimilar e traduzir seus discursos institucionais. Para chegar aos objetivos propostos, a presente dissertação passa por uma análise do mundo contemporâneo a partir de duas perspectivas: a do trabalho – seus novos modelos de execução e, principalmente de valoração e valorização – e das mudanças sociais que impactam no processo de identificação do sujeito. Para isso, vale-se da obra de importantes pensadores contemporâneos, como Hall (2013, 2014a, 2014b) e Woodward (2014). Adicionalmente, esta pesquisa vai buscar, nas referências de comunicação corporativa e relações públicas, a teoria específica da área em Ferarri (2009, 2015), Grunig (2009) e Marchiori (2008), entre outros. De forma pouco usual, o autor opta por revelar os achados de sua pesquisa de campo desde o primeiro capítulo, inter-relacionando os conceitos propostos pelos teóricos e a prática profissional. Revela-se, desta forma, um profissional de comunicação de identidade fragmentada, buscando, recorrentemente, um espaço de reconhecimento nas organizações em que atua, porém com pouco respaldo histórico da atividade que desempenha. A pesquisa empírica aponta que há uma dualidade na atuação destes profissionais – sobre serem estratégicos ou operacionais –, causa de uma transformação na forma como as empresas reconhecem seus empregados e cuja consequência está no infindável processo de identificação deste profissional, revelado aqui como alguém cujo preparo para assumir suas funções é quase que inexistente, ao passo que suas responsabilidades – ainda que em sua própria perspectiva – são de extrema relevância para a organização.

**Palavras-chave:** Comunicação com Empregados. Identidade. Trabalho Imaterial. Processos Midiáticos. Comunicação Organizacional.



CARRAMENHA, Bruno. Communication professionals: identity, responsibilities and conflicts in media processes context. Dissertation (Master in Communication) – Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2016.

### ABSTRACT

This work has as its object of study and research the communication professionals acting in large multinational companies operating in Brazil, specifically regarding how the management of institutional media processes impacts their identity or their identification process. From literature and field research – through personal interviews – sought to identify how corporate communications professionals articulate with the media processes of institutional content, as well as if, somehow, they are trained by organizations to assimilate and translate their institutional discourses. In order to reach the proposed objectives, this work requires an analysis of the contemporary world from two perspectives: the one related to the work – its new execution models, and mainly its new ways of valuation and appreciation – and the one related to social changes that impact the identification process of the subject. For this, it draws on the work of important contemporary thinkers such as Hall (2013, 2014a, 2014b) and Woodward (2014). In addition, this research will seek, in corporate communications and public relations references, the specific theory of the area, such as Ferrari (2009, 2015), Grunig (2009) and Marchiori (2008). In an unusual way, the author chooses to reveal the findings of the field survey since the first chapter, interrelating the concepts proposed by the theoretical and the practical revealed in the field. It is shown, therefore, communication professionals with fragmented identity, searching, frequently, a recognition space in organizations, but with little historical support of the activity they play. Empirical research shows that there is a duality in the performance of these professionals – concerning being strategic or operational – cause of a change in the way companies recognize their employees and which result is the endless identification process of this professional, revealed here as someone whose preparation to assume its functions is almost non-existent, whereas its responsibilities – in their own perspective – are very important for the organization.

**Keywords:** Employee Communication. Identity. Immaterial Work. Media Process. Organizational Communication.

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 – Especialistas entrevistados .....</b>	<b>17</b>
<b>Tabela 2 – Estruturas organizacionais da comunicação nas organizações entrevistadas .....</b>	<b>75</b>
<b>Tabela 3 – Mudanças de posição dos profissionais entrevistados após a realização da pesquisa .....</b>	<b>88</b>

## LISTA DE FIGURA

<b>Figura 1 – Modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações .....</b>	<b>72</b>
---	-----------

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1. DEMOGRAFIA E SUBJETIVIDADE: PERFIL E IDENTIDADE DO PROFISSIONAL .....</b>	<b>21</b>
1.1.    RELAÇÕES-PÚBLICAS, JOVENS E COM POUCO TEMPO DE EMPRESA .....	25
1.2.    AUTOPROMOTORES, ARTICULADORES OU EXECUTORAS.....	31
1.3.    IDENTIDADE E O PROCESSO DE IDENTIFICAÇÃO DO PROFISSIONAL .....	42
1.4.    O PROFISSIONAL E A ORGANIZAÇÃO: LINGUAGEM, CULTURA E DISCURSO.....	45
<b>2. TAREFAS E ESTRUTURAS: O DISCURSO DA PRÁTICA.....</b>	<b>52</b>
2.1.    MATURIDADE NA COMUNICAÇÃO .....	54
2.2.    INTEGRAÇÃO À LINGUAGEM ORGANIZACIONAL.....	55
2.3.    O TRABALHO E A PRÁTICA PROFISSIONAL.....	61
2.4.    GESTÃO DOS PROCESSOS MUDIÁTICOS .....	64
<b>3. RECONHECIMENTO E CONFLITO: A COMUNICAÇÃO E A LIDERANÇA..</b>	<b>71</b>
3.1.    A COMUNICAÇÃO COM A LIDERANÇA DIRETA .....	74
3.2.    A COMUNICAÇÃO COM A LIDERANÇA SÊNIOR .....	77
3.3.    A COMUNICAÇÃO DA LIDERANÇA .....	80
3.4.    A COMUNICAÇÃO PARA A LIDERANÇA.....	82
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>90</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>96</b>

## INTRODUÇÃO

Estudar e discutir as questões que impactam as relações sociais não é uma tarefa fácil, especialmente quando quem se propõe a esta missão está inserido no contexto a ser estudado. Tal tarefa exige do pesquisador um olhar para além da sua relação com o tema. Exige diálogo e compreensão com outras pessoas que também vivenciam a realidade, com autores e teorias que se complementam e se conflitam.

Esta dissertação foi escrita por um profissional de comunicação e tem como seu objeto de estudo profissionais de comunicação. O interesse na escolha deste objeto está diretamente relacionado à atuação do autor neste mercado, primeiramente como executivo de uma grande indústria e, mais recentemente, prestando consultoria a outros profissionais que ocupam posições similares. A vivência e a observação empírica do desenvolvimento dessa função nas organizações despertaram o interesse de investigação científica, apesar de – justamente por isso – apresentar um risco de cair em estereótipos e conceitos preconcebidos.

É relevante pontuar que a pesquisa que aqui se apresenta não intenciona responder perguntas, mas, sim, descobrir novas formas de fazê-las e todas as possibilidades de estudo que se abrem quando são bem-feitas. O desenvolvimento deste trabalho parte de uma inquietação do autor sobre a forma como se estabelecem os processos de comunicação nas organizações, aqui denominados processos midiáticos organizacionais, 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 dissertação está sobre a forma como os profissionais de comunicação se articulam com esses processos midiáticos organizacionais, mais especificamente com os 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 conteúdos na linguagem da organização para a qual trabalham, entretanto, ainda assim, sentem-se capacitados a transmitir o discurso em nome de seus empregadores. 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.

Reconhece-se, nesta dissertação, o trabalho já realizado por acadêmicos acerca do objeto deste estudo e buscou-se, então, do ponto de vista da construção teórica, uma contribuição ao campo a partir da compreensão da visão de autores que não obviamente flertam com o campo da comunicação organizacional. Destarte, procuramos apresentar um olhar, ao mesmo tempo, abrangente e profundo, entendendo o profissional, sua realidade e dificuldade no exercício de sua profissão e o contexto social no qual ele está inserido.

Assim sendo, para compor esta dissertação, no aspecto que compete à pesquisa de dados secundários, além do referencial teórico necessário para embasar diretamente a comunicação nas organizações (FERRARI, 2009, 2015; KUNSCH, 1997, 2002, 2003, 2009; MARCHIORI, 2008; NASSAR, 2009), realizou-se um levantamento bibliográfico no campo da sociologia, de forma a nos ajudar a entender o lugar do trabalho na contemporaneidade (GORZ, 2005; HARDT & NEGRI, 2001; LAZZARATO & NEGRI, 2013) e o processo de identificação do sujeito deste tempo e suas formas de representação (BAUMAN, 2005; BOURDIEU, 2000, 2001, 2015; HALL, 2013, 2014a, 2014b; MARTINO, 2010; SILVA, 2014; WOODWARD, 2014).

Este levantamento bibliográfico permitiu uma análise do contemporâneo a partir de diferentes lentes e revelou aspectos para contribuir com o entendimento do mundo organizacional. Também, no âmbito da pesquisa teórica, é relevante pontuar a contribuição de Morin (2003; 2011a; 2011b), Maffesoli (2007), Künsch (2008; 2009) e Martino (2014a), especialmente no que diz respeito à estruturação metodológica desta dissertação, ao incorporar os pensamentos da complexidade e da compreensão, visões que nos permitiram criar uma relação compreensiva com o objeto de estudo, no sentido de abraçar os significados do outro.

Este trabalho apresenta ainda uma coleta de dados primários, por meio de entrevistas presenciais, que viabilizaram um estudo de casos múltiplos. A opção foi por uma sondagem com profissionais atuantes em departamentos de comunicação. Ao buscarmos as percepções de profissionais para complementar e contrapor os conceitos apresentados pelo levantamento bibliográfico, consideramos, como defende Morin (2011), que “o todo está na parte, que está

no todo” (MORIN, 2011a, p.75). Assim, é a partir do entendimento do conceito de complexidade proposto pelo autor que 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.

Gaskell (2011) corrobora com essa visão ao descrever que 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).

## **Metodologia**

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 vinculava-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, consideradas, portanto, segundo critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), como de grande porte. Além disso, adotou-se, como critérios para a pesquisa, a inclusão de profissionais apenas que ocupam cargo de liderança, minimamente de coordenador, na estrutura hierárquica, excluindo-se, portanto, estagiários, assistentes, analistas, consultores, especialistas, entre outros.

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 desta 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.

As entrevistas com os profissionais foram conduzidas presencialmente, 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<sup>1</sup>. Com a técnica da entrevista individual, buscou-se a possibilidade de explorar a vivência do profissional e ainda criar um ambiente de compreensão que estivesse para além do levantamento de informações.

Entendemos, como Morin (2011b), que a comunicação, por si só, não garante a compreensão, pois esta “comporta um conhecimento de sujeito a sujeito [...]. Inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção [...] pede abertura, simpatia e generosidade” (MORIN, 2011b, p.82). Neste sentido, cada entrevista teve particularidades na sua condução, já que, em vez da aplicação de um questionário fechado, optou-se pelo diálogo como forma de buscar compreensão, assim, estabelecendo uma “ideia de nexos, vínculos, de tecer e entretecer” (KÜNSCH, 2008, p.51). Ou ainda “o reconhecimento da validade da alteridade das narrativas de conhecimento do outro” (MARTINO, 2014a, p.29).

Foram realizados dez encontros com dez diferentes profissionais de comunicação enquadrados no perfil do objeto definido. A presença do pesquisador na realização da entrevista (sem meios ou interposições) permitiu a criação de uma relação de reciprocidade a partir de um interesse genuíno sobre a realidade do outro. Depois de realizadas todas as entrevistas, suas gravações foram transcritas, com o objetivo de analisá-las profundamente. Para Gaskell, “o objetivo amplo da análise é procurar sentidos e compreensão” (GASKELL, 2011, p.85). Novamente, recorremos a Morin para ampliar o entendimento de compreensão para além do literal, considerando-o como “um tipo de conhecimento que necessita de uma relação subjetiva com o Outro, de simpatia, o que é favorecido, talvez, pela projeção, pela identificação” (MORIN, 2003, p.8).

Assim, o processo de análise do conteúdo das entrevistas foi uma revisita ao ponto de vista dos entrevistados com o intuito de reconhecer pontos em comum e pontos divergentes a

---

<sup>1</sup> O roteiro da pesquisa encontra-se no apêndice deste trabalho.



partir de uma nova inserção em suas realidades, dessa vez, não pelo diálogo, mas pela releitura do diálogo, uma imersão no *corpus* do texto (GASKELL, 2011).

Mantiveram-se em sigilo os nomes dos 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. Desta forma, ao longo desta dissertação, os profissionais serão sempre mencionados como “entrevistados”, e todas as referências diretas que fizeram às suas organizações ou a colegas de trabalho que pudessem revelá-los foram suprimidas e substituídas pelo substantivo que o determina, em caixa alta<sup>2</sup>.

Para dar seguimento à dissertação e ajudar o leitor a se situar no contexto estudado pelo pesquisador, abaixo, apresentamos os dez entrevistados que compuseram o levantamento de dados primários.

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	Jornalismo	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	28	Relações Públicas	Gerente	1 ano	9 anos
ENTREVISTADO 10	Embalagens	Masculino	32	Publicidade e Propaganda	Gerente	1 ano	1 ano

**Tabela 1 – especialistas entrevistados**

**Fonte: o próprio autor**

As características destes entrevistados serão apresentadas a seguir a partir de três capítulos que foram estabelecidos com base nos temas, prioritariamente, revelados nas entrevistas. Dessa forma, desde o primeiro capítulo, o leitor já tem acesso aos achados da pesquisa empírica e tem subsídios para entender o profissional de comunicação, objeto deste trabalho.

<sup>2</sup> Por exemplo, toda a vez que o entrevistado se referiu a sua empresa pelo nome, na transcrição, este nome foi trocado por “EMPRESA”.

No Capítulo 1, apresenta-se o objeto a partir das características demográficas do grupo pesquisado e também se revela o profissional à luz de sua própria descrição. Assim, descrevem-se as faces dos profissionais, a forma como se reconhecem e como descrevem a si mesmos. Este capítulo apresenta características da formação da identidade profissional a partir de seu reconhecimento pessoal e da forma como descreve suas relações na organização. Para isso, colocamos um olhar para o entendimento conceitual de cultura organizacional, que nos permite compreender as particularidades do espaço de trabalho de cada profissional, bem como se sua atuação passa por este reconhecimento.

Já no Capítulo 2, investigamos mais a fundo o discurso que os profissionais de comunicação fazem sobre a prática do seu trabalho, com especial destaque à função de produzir conteúdo na linguagem da organização, cabendo uma investigação de como se dá a integração do profissional à linguagem organizacional. As reflexões sobre este tema revelam um profissional fragilizado na assimilação da linguagem institucional, ainda que a linguagem se apresente como importante capital simbólico.

O capítulo terceiro se concentrará nas relações que se estabelecem entre o profissional de comunicação e a liderança de sua organização, fundamentais para o processo de identificação deste profissional. Mesmo tendo esta pesquisa focado exclusivamente na perspectiva do comunicador, revela-se um conflito no processo de identificação devido à dificuldade de reconhecimento do profissional e de seu trabalho por parte da gestão das empresas. Debatem-se neste capítulo, as diferentes perspectivas da relação que o profissional de comunicação tem com a liderança, desde sua chefia direta ao contato que estabelece (ou não) com o presidente da companhia em que atua, passando pela questão da comunicação que é praticada pela baixa e média liderança no dia a dia das organizações.

Por fim, são apresentadas considerações finais que pretendem conectar as pesquisas e os estudos realizados para a conclusão desta dissertação e que permitem não entregar respostas, mas organizar os principais achados de forma a contribuir com o exercício da comunicação nas organizações.

Antes de começar a discorrer o conteúdo dos capítulos, avaliamos como relevante que se faça uma – ainda que breve – contextualização histórica das relações entre organização e empregados, visto que é onde se insere o objeto desta dissertação. Sendo, assim, nesta parte do trabalho dedicada à contextualização, reforçamos que o referencial teórico aqui tratado pretende situar o leitor no mundo contemporâneo sem, a princípio, a ideia de confrontar teorias e autores, mas, sim, construir uma visão crítica do nosso tempo a partir do olhar sociológico.

## Contexto

Houve um longo período na história em que os sujeitos podiam dizer de si com a segurança de quem detém uma “identidade unificada e estável” (HALL, 2014, p.11). Entretanto, uma série de fatores políticos e sociais, especialmente, deslocou o sujeito de uma posição tranquila e inundou-o de incertezas sobre si, sobre as pessoas com quem interage, os grupos dos quais faz parte, o mundo em que vive.

Estas mudanças atingem também, como não poderia deixar de ser, as relações de trabalho, e vêm impactando a identidade do sujeito também na posição de trabalhador. Segundo Hall (2014a; 2014b), na contemporaneidade, o sujeito não tem mais uma identidade fixa, (outra garantida – ou prometida – pelo Estado), mas, sim, “formada e transformada continuamente em relação às formas pelas quais somos representados ou interpelados nos sistemas culturais que nos rodeiam” (HALL, 2014b, p.11-12).

As identidades do sujeito contemporâneo, concorda Boaventura de Sousa Santos (2013), “não são rígidas nem, muito menos, imutáveis. São resultados sempre transitórios e fugazes de processos de identificação” (SANTOS, 2013, p.167). Este processo, para Hall (2014a), é inerente ao sujeito pós-moderno 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 está sempre em formação, em andamento, construindo-se a partir de uma busca prioritariamente externa para completar aquilo que falta internamente.

Neste contexto, entendendo organizações como um “produto da história e do tempo das sociedades em que se inserem” (FREITAS, 2006, p.55), inferimos também que estão suscetíveis a sediar – e a participar ativamente – dos diversos processos aos quais os indivíduos estão sujeitos, como o processo de identificação daqueles que dela fazem parte. Para Bauman (2005), as empresas se tornaram palco de uma competição por aprovação dos chefes, uma busca por reconhecimento, sem deixar o indivíduo, sequer, ter a liberdade de escolher o que deseja e rejeitar o que o desagrada em sua identidade, em um contexto, como afirma Martino, em que “a representação do outro é definida por aquilo que lhe é dado em determinada narrativa [...], definir o outro é uma parte fundamental na definição de si mesmo” (MARTINO, 2010, p.114).

As organizações contemporâneas, dirá Gorz (2005), têm papel importante no processo de identificação do indivíduo. Espera-se, pela lógica da imaterialidade do trabalho, que os profissionais ajam como representantes pessoais das empresas e valham-se de seu conhecimento adquirido externamente para sua valorização na firma, que, em troca, lhes “sutura”, nas palavras de Hall (2014a), uma – ainda que transitória – identidade.

É neste contexto que o objeto deste estudo, o profissional de comunicação, 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.

As mudanças sociais observadas a partir do fim do século XX, acredita Ferrari (2009), têm despertado, nas organizações, um interesse (ou uma necessidade) de estruturação ou profissionalização das suas áreas de comunicação. A comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores (CARRAMENHA, CAPPELLANO & MANSI, 2013; FERRARI, 2009). Buscou-se, por meio desta dissertação, entender o espaço que o profissional tem encontrado para ocupar frente a todo este contexto. Reconhece-se que o profissional responsável pela produção da comunicação corporativa assume uma identidade no contexto cultural da organização que o emprega, valorizando-se da personalização e valendo-se de seu conhecimento – imperativo na indústria do imaterial – para o desenvolvimento do seu trabalho (GORZ, 2005).

Acreditamos que proposições, já bastante estudadas, como o processo de identificação do sujeito ou a imaterialidade do trabalho, têm a possibilidade de ganhar novos olhares e novas abordagens, especialmente quando analisadas e compreendidas à luz da realidade de determinado grupo social, como se propõe neste trabalho.

## 1. DEMOGRAFIA E SUBJETIVIDADE: PERFIL E IDENTIDADE DO PROFISSIONAL

Discorrer sobre alguém é tentar reconhecer sua identidade. Ou, como afirma Woodwawrd (2014), marcar sua diferença, já que “a mesmidade (ou a identidade) porta sempre o traço da outridade (diferença)” (SILVA, 2014). Assim, ao buscar o profissional de comunicação que atua nas empresas, objeto desse estudo, partimos, obviamente, de uma perspectiva de análise como pesquisador, mas procuramos engrandecer essa perspectiva a partir da visão de outros autores e também dos dez profissionais pesquisados. Destarte, as pesquisas aqui realizadas – empírica e bibliográfica –, a partir dessa multiplicidade de perspectivas, objetivam entender quem é esse profissional de comunicação.

A essência da identidade – a resposta à pergunta “Quem sou eu?” e, mais importante ainda, a permanente credibilidade da resposta que lhe possa ser dada, qualquer que seja – não pode ser constituída senão por referência aos vínculos que conectam o eu a outras pessoas e ao pressuposto de que tais vínculos são fidedignos e gozam de estabilidade com o passar do tempo. (BAUMAN, 2005, p.74).

As questões que esta dissertação pretende discutir, portanto, passam, invariavelmente, por entender de que forma se constitui a identidade do profissional de comunicação na contemporaneidade, reconhecendo o espaço de destaque que o trabalho – e, além disso, a posição de “trabalhador” – assume na vida dos indivíduos e na constituição do “eu” (JACQUES, 1996). Para Jacques (1996), a pertinência em se articular identidade e trabalho está na inevitável interrelação social entre ambos. Referenciando Marx, a autora define o trabalho como “categoria que confere a qualificação de humano ao seu portador, a partir de uma concepção de natureza humana que se constitui na existência concreta pela inserção no mundo das relações sociais” (JACQUES, 1996, p.23).

No que tange ao objeto de estudo desta pesquisa, é relevante pontuar que o desenvolvimento e a prática da comunicação nas empresas se confundem com o próprio estabelecimento das estruturas organizacionais. Tomando-se por base que a comunicação é o fundamento das relações humanas (MARCHIORI, 2008), é, portanto, indispensável no funcionamento das organizações, que são “sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si” (NASSAR, 2009, p.62).

A partir da metade do século XX, entretanto, as organizações passaram a sentir a necessidade de gerenciar seus relacionamentos com públicos diversos e de dar conta,

formalmente, dos processos midiáticos corporativos e, portanto, a tratar a comunicação de uma perspectiva funcional, neste caso, tendo a necessidade de um profissional para este gerenciamento.

Segundo Ferrari (2009), a comunicação vem ganhando mais relevância nas organizações do que em décadas anteriores como forma de sobrevivência, muitas vezes por conta das grandes transformações sociais e tecnológicas que emergiram nessa época. Concordam Oliveira e Alencar (2013), ao constatar que

as constantes e velozes transformações da contemporaneidade nos advertem para a fluidez dos papéis e para o entendimento de que o ambiente organizacional se constrói a partir das ações dos sujeitos (empregados, líderes e gestores) e das relações que são estabelecidas com a sociedade. (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 212).

Há uma série de responsabilidades que uma área e um profissional de comunicação podem assumir nas organizações, sendo o gerenciamento das relações com os múltiplos *stakeholders* o cerne da função (KUNSCH, 2003). Para o contexto deste trabalho, olharemos para o aspecto do gerenciamento da comunicação com empregados.

Ainda assim, as principais responsabilidades da disciplina de comunicação, enquanto departamento organizacional, no que diz respeito à comunicação com empregados, variam, significativamente, dependendo do contexto organizacional, mesmo que, academicamente, destaque-se o forte vínculo e contribuição para o alcance dos objetivos organizacionais, promoção de clima positivo, por meio do alinhamento entre discurso e prática e geração de engajamento (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Há duas perspectivas de análise da comunicação nas organizações. Como um *processo*, a comunicação é estudada como agente de criação da realidade e do mundo social, elemento fundamental da sobrevivência das organizações (MARCHIORI, 2008). Para Kunsch,

o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social (2003, p. 69).

Nesta perspectiva, a comunicação é entendida como um processo, uma vez que ela cria a realidade e o mundo social (MARCHIORI, 2008). Desta forma, independem os modelos administrativos adotados pela gestão, já que a comunicação se estabelece na dinâmica do dia a dia de trabalho, nas relações internas, na construção e no compartilhamento de significados entre empregados e empresa, na criação e disseminação de regras, regulamentos,

procedimentos, direitos e deveres (NASSAR, 2009), que pode acontecer nos fluxos formais ou informais<sup>3</sup> das organizações. Oliveira e Alencar (2013) entendem este aspecto da comunicação “como uma relação de forças que se constrói na disputa de sentidos, entendimento que abarca todos os fluxos de sentidos que se configuram na emissão, recepção e circulação dos discursos” (2013, p. 212).

Entretanto, a comunicação também assume um caráter *funcional*, adquirindo um papel de servir um propósito nos processos de interação nas organizações (MARCHIORI, 2008). Neste caso, está sedimentada nos fluxos formais e tem relação direta com a gestão dos negócios. Nas organizações, comumente, este caráter funcional diz respeito ao que se atribui aos departamentos de comunicação. Segundo Kunsch (2003), este aspecto da comunicação refere-se a “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados [...] corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento” (2003, p.154). Não substitui, portanto, o aspecto anterior, aqui, denominado *processual*.

A prática da comunicação corporativa de maneira mais formal, no Brasil, está diretamente relacionada à história das Relações Públicas no país<sup>4</sup>. A partir da década de 50, “surtem os primeiros e efetivos departamentos de Relações Públicas nas empresas multinacionais e nas agências de Publicidade e Propaganda” (KUNSCH, 2002, p.121) para lidar com uma demanda latente de estabelecimento de relações formais e estruturadas entre as organizações e seus públicos. É também, nesta mesma época, que surge o conceito de “Jornalismo Empresarial”, que tratava, exclusivamente, da gestão das mídias organizacionais, por meio da produção de boletins institucionais e *house organs*. Antes disso, são poucos e sem representatividade os registros do uso funcional da comunicação nas organizações.

Não é à toa que as áreas de jornalismo e publicidade e propaganda tenham sido fundamentais na formação e consolidação da prática da comunicação nas organizações, uma vez que o primeiro curso universitário de Relações Públicas surgiu em 1967, 20 anos depois da

---

<sup>3</sup> Por fluxos formais entende-se a comunicação que se estabelece por meio dos canais institucionalizados da companhia e costuma ser disseminada verticalmente. Já os fluxos informais acontecem fora dos canais oficiais da companhia, de forma espontânea e usualmente de forma oral (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

<sup>4</sup> O início da profissão de Relações Públicas no Brasil é reconhecido como tendo sido em 1914, com a criação do Departamento de Relações Públicas da Light, entretanto, essa experiência, apesar de pioneira, foi isolada, não ocorrendo maior crescimento nas três décadas seguintes (KUNSCH, 2002).

fundação da faculdade de jornalismo e 16 anos depois da primeira escola superior de propaganda (HIME, 2004; DURAND, 2006).

A história ajuda a compreender a práxis. A pesquisa ‘Comunicação Interna 2012’, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial - Aberje (2012), revela que a maioria (43%) dos profissionais responsáveis pela Comunicação Interna nas organizações é formada em jornalismo. A formação em Relações Públicas está em segundo lugar, com menos da metade dos profissionais (21%), seguida, de perto, por Publicidade e Propaganda (16%). Esses dados são congruentes com a pesquisa desenvolvida pela professora Maria Aparecida Ferrari (2009) em empresas da América Latina, que apontou, no Brasil, que entre as 22 empresas pesquisadas, oito delas têm um jornalista de formação na liderança do departamento de comunicação. Três delas contam com um profissional de Relações Públicas e nas demais são profissionais de outras habilitações da comunicação, além de advogados, engenheiros, administradores, entre outros.

A pesquisa de Ferrari (2009) aponta ainda que é bastante comum a confusão que se estabelece, por parte da alta direção das organizações latino-americanas, entre as profissões de relações públicas e jornalismo, e esta acabe por ser mais reconhecida já que existe uma maior clareza sobre o “*fazer jornalístico*”.

A história da comunicação ajuda a explicar a realidade vivida pelo profissional nas organizações. “Uma das razões dessa situação parece ter origem no consenso entre os primeiros pesquisadores de que o campo da comunicação teria uma estreita vinculação com os meios massivos de informação” (FERRARI, 2009, p.155).

Concorda com a afirmação Mansi ao dizer que

a comunicação com empregados é um espaço relativamente recente dentro do campo da comunicação organizacional que, por sua vez, também não carrega muitas décadas de existência. Ambas têm sua origem na prática. Talvez resida aí uma característica muito marcante da função: seu aspecto instrumental (MANSI, 2014, p.10).

Fernandes (2011) atribui tal característica à relação (ou à falta dela) entre academia e mercado. Para o autor, o curso de Relações Públicas, no Brasil, está fundamentado em uma vertente humanista administrativa, que não é o que busca o mercado, que, por sua vez, não valoriza o ensino acadêmico. Para o autor, os alunos abandonam os princípios transmitidos pela universidade e “se curvam ao imperialismo do mercado” (FERNANDES, 2011).

Neste embate entre proposição acadêmica e práxis, a atividade de comunicação organizacional tem dificuldade de se sedimentar, ainda mais na realidade contemporânea



fragmentada. Corre o risco, então, de ser relegada a uma categoria profissional inferior. Como a descrita por Bauman, ao citar Robert Reich:

Hoje em dia tendem a ser as partes mais dispensáveis, disponíveis e trocáveis do sistema econômico. Em seus requisitos de emprego não constam nem habilidades particulares, nem a arte da interação social com clientes - e assim são as mais fáceis de substituir; têm poucas qualidades especiais que poderiam inspirar seus empregadores a desejar mantê-los a todo custo; controlam, se tanto, apenas parte residual e negligencial do poder de barganha (BAUMAN, 2001, p.191).

### **1.1. Relações-públicas, jovens e com pouco tempo de empresa**

De forma a entender como essas questões se apresentam na prática profissional, realizamos uma sondagem com dez profissionais atuantes em áreas de comunicação. Entre o perfil demográfico dos profissionais participantes da pesquisa, chamam a atenção alguns aspectos de similaridade entre os entrevistados, para os quais resolvemos dar destaque. Antes disso, faz-se necessário pontuar que a sondagem aqui apresentada não tem fins quantitativos ou estatísticos, entretanto, utilizaremos o perfil dos profissionais participantes para analisar a característica deste universo.

Entre os dez entrevistados, seis são relações-públicas, três jornalistas e um publicitário. Vale salientar que, nessa sondagem, conversamos apenas com profissionais em cargo de média liderança – coordenadores e gerentes –, de indústrias multinacionais, enquanto as pesquisas aqui mencionadas anteriormente (ABERJE, 2012; FERRARI, 2009) não apresentam recorte de formação por nível hierárquico ou setor econômico.

O roteiro desenvolvido para conduzir o processo de entrevistas da nossa sondagem não visava a investigar especificamente se a formação universitária teve contribuição efetiva na atuação do profissional, entretanto, uma questão dava abertura para este tipo de manifestação. Ao perguntar “Como se deu (ou se dá) a sua preparação para assumir a sua atual posição? Por favor, comente aspectos relevantes de sua trajetória antes e depois de entrar na organização”, esperávamos colher dos entrevistados aspectos notáveis, segundo seu próprio julgamento, daquilo que cada um deles entendesse que havia contribuído para sua seleção e/ou promoção para ocupar a posição na empresa.

Dos dez entrevistados, quatro deles fizeram menções à formação universitária. Entre os não relações-públicas, o publicitário e uma das jornalistas reconhecem certa lacuna na formação para assumir uma posição de caráter corporativo como a de gestor da comunicação com empregados. Gerente de comunicação de uma indústria multinacional de embalagens com mais

de cinco mil empregados atuando no Brasil, o Entrevistado 10 afirma ter descoberto por acaso esta possibilidade de carreira e, por conta de sua formação, sente-se estranho perante aos seus colegas de profissão.

Eu sempre fui um peixe um pouco fora d'água, porque eu sou publicitário. Então, eu comecei minha carreira em agência de publicidade, eu era mídia, planejamento, fazia um pouco também de redação e revisão. E depois um tempo na agência, um dos clientes era o RH da EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES. E foi aí que eu descobri que existia [comunicação interna] porque na Faculdade eu nunca tinha ouvido falar (informação verbal, Entrevistado 10).

Já para a Entrevistada 3, coordenadora de comunicação em indústria multinacional de papel e celulose com sede em São Paulo e com mais de 17 mil empregados atuando no Brasil, que é jornalista, existe um dilema na sua atuação, gerado pelas responsabilidades de seu cargo, em relação à ética jornalística que afirma ter aprendido na faculdade.

Tem um pouco de impasse no dia a dia para quem se formou em jornalismo, porque a gente tem o compromisso com a verdade. Só que você precisa entender que você está com outro chapéu quando você está na comunicação corporativa. O teu compromisso é com a verdade da empresa e ponto. [...] meu papel com a empresa é vender a notícia positiva. Então, eu acho que é um dilema constante (informação verbal, Entrevistada 3).

Ambos recorrerem às suas formações universitárias em seus discursos para negar que o realizar de suas tarefas diárias tenha qualquer contribuição do conteúdo aprendido na faculdade. Diante deste posicionamento, seria possível intuir que seria a formação em Relações Públicas a que mais aproxima o egresso das tarefas de gestão de comunicação nas organizações.

Entretanto, os dois relações-públicas entrevistados que fazem menção à formação universitária, fazem-na em tom negativo. Coordenadora de comunicação de uma indústria de mineração, a Entrevistada 8 até reconhece a contribuição teórica que a faculdade lhe trouxe, mas garante que “tem muita coisa que fica na teoria, que na prática é diferente” (informação verbal, Entrevistada 8). Ela garante que muito do que aprendeu veio das empresas em que trabalhou.

Com discurso bastante crítico, o Entrevistado 9, gerente de comunicação interna de uma indústria do setor de autopeças, afirma ter aprendido a ser um gestor de comunicação apenas com a prática corporativa.

É uma crítica que eu já fiz várias vezes, de que a formação em Relações Públicas, pelo menos a que eu tive, [...] não prepara uma pessoa pra ser gestor

de comunicação. [...]. Você tem a visão técnica de comunicação, mas não tem a visão de gestão de comunicação. [...] A faculdade de Relações Públicas ainda está muito pautada em teoria, o que é ótimo, mas entrega pouca prática (informação verbal, Entrevistado 9).

Como não é objetivo desta pesquisa entrar a fundo nos aspectos de formação universitária, não observamos diretamente a percepção dos demais entrevistados em relação a este aspecto. Entretanto, a fala do Entrevistado 9 está bastante alinhada com uma recente pesquisa conduzida por Ferrari e Grohs (2015) denominada 'Perfil e trajetória dos egressos de Relações Públicas da ECA/USP: subsídios para excelência acadêmica e competitividade no mercado de trabalho'. O estudo revelou que 58% dos 293 entrevistados – ex-alunos do curso de graduação em Relações Públicas na ECA/USP, instituição que ofereceu o primeiro curso superior da área – demonstraram-se insatisfeitos com a formação acadêmica e preparação para o mercado de trabalho (FERRARI & GROHS, 2015).

O dado empírico corrobora ainda com a pesquisa exploratória elaborada por Mortari e Castro (2011), que apontou que existem falhas na formação dos profissionais de Relações Públicas nos dez cursos mais bem qualificados do país, de acordo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP). O trabalho (2011) questiona o conteúdo oferecido pelas universidades e o julga insuficiente para preparar o aluno “para atuar estrategicamente e, principalmente, para compreender os processos administrativos que levam ao planejamento estratégico organizacional, para que possam alinhar a comunicação de forma adequada aos objetivos organizacionais” (MORTARI & CASTRO 2011, p. 272).

Esse aspecto se dá, segundo as autoras, porque existem lacunas na formação acadêmica.

Durante a graduação ainda podem continuar presos aos paradigmas técnicos e gerenciais, sem evoluir ao paradigma estratégico da função de Relações Públicas e não ter acesso apropriado a informações e teorias relacionadas às estratégias organizacionais, focando-se apenas nas estratégias de comunicação (MORTARI & CASTRO 2011, p. 272).

Outro fator relevante de se observar na característica do grupo de profissionais entrevistados é em relação à idade – a média entre eles é de 32 anos. Este dado demográfico da nossa amostra, à primeira vista, pode revelar um profissional de pouca maturidade. O dado, isoladamente, é passível de ser associado à pesquisa realizada por Yanaze (2010) com profissionais de comunicação de 50 organizações atuantes no Brasil, que revela que há uma “juniorização das equipes de comunicação, fato este que gera um problema estrutural para a área, pois indica que ainda há a crença de que a temática *comunicação* não seja tão importante a ponto de necessitar de uma equipe experiente” (YANAZE, 2010, p. 383).

Entretanto, uma pesquisa de mercado realizada pelo Datafolha classifica os gestores de comunicação participantes de nossa sondagem alinhados com o perfil dos profissionais em cargos de liderança nas empresas. Segundo o instituto, vem caindo a idade média dos executivos. “Os presidentes atualmente têm idade média de 47 anos, os diretores, de 41, e os gerentes alcançam o posto antes dos 35 anos” (NUNES, 2011). Portanto, destacamos a questão da idade como uma característica que salta aos olhos a um primeiro olhar para o perfil demográfico, mas entendemos que, para os efeitos de nossa análise, estando esses profissionais na média das demais áreas e do mercado em geral, seria precipitado atribuir à questão etária os achados de nossa pesquisa, ou mesmo intuir que a amostra de nossa sondagem esteja desalinhada ao mercado.

Assim como essa característica da idade dos entrevistados, outro dado da sondagem chama nossa atenção e reflete também o contexto do trabalho na contemporaneidade. Trata-se do tempo que o profissional tem no cargo que ocupa ou mesmo na empresa em que atua – a média entre os entrevistados é de 1,3 anos no cargo e 2,5 anos na empresa. Esse padrão parece, de fato, estar ligado ao modelo contemporâneo das relações de trabalho que, segundo descreve Bauman (2001), tem feito com que o emprego se pareça “um acampamento que se visita por alguns dias e que se pode abandonar a qualquer momento se as vantagens oferecidas não se verificarem ou se forem consideradas insatisfatórias” (BAUMAN, 2001, p. 187).

Este modelo sucede um anteriormente adotado, baseado num período em que o autor denomina “capitalismo pesado”, que unia capital e trabalho em uma mutualidade de dependência, cuja característica era de empregos que duravam toda a vida, garantindo certa segurança a ambos, já que “sabiam que sua sobrevivência dependia de encontrar soluções que todos considerassem aceitáveis” (BAUMAN, 2001, p.184). Essa referência reflete o apogeu de um período que se iniciou a partir de um fenômeno que Hardt e Negri (2001) denominaram “modernização” – quando a indústria e a fabricação de bens duráveis ocuparam posição privilegiada sobre um modelo que se estabelecia até então na sociedade, que tinha a agricultura e a extração de matérias-primas como atividades dominantes da economia. Este período, segundo os autores, transformou a natureza do humano.

Transformação esta que gerou o que Bauman (2001) denominou de “modernidade sólida”, tempos em que o capitalismo, “pesado”, fortificou-se pela mutualidade de dependência entre capital e trabalho. “Os trabalhadores dependiam do emprego para sua sobrevivência; o capital dependia de empregá-los para sua reprodução e crescimento. [...] nenhum dos dois poderia mudar-se com facilidade para outra parte” (BAUMAN, 2001, p.182).

Entretanto, dirão Hard e Negri (2001) que, mais recentemente, a sociedade vive um período de “pós-modernização econômica” ou “informatização”, que sucede a “modernização” e, portanto, a produção industrial já deixa de exercer dominação sobre outras formas econômicas (2001).

Mais do que apenas os processos industriais, mudou também a *relação* do sujeito com a organização. Vive-se, na contemporaneidade, uma mudança na qualidade e na natureza do trabalho, que impacta, naturalmente, na sua forma de valorização, a partir do que se entende por trabalho imaterial. Segundo Hardt e Negri (2001), há três tipos de trabalho imaterial que impulsionam essa pós-modernização da economia global: o primeiro está diretamente na linha de produção, que, vem deixando de ser mecânico pra ser informacionalizado, a partir da incorporação de tecnologias<sup>5</sup>;

O segundo é o trabalho imaterial de tarefas analíticas e simbólicas, que se divide na manipulação inteligente e criativa de um lado e nos trabalhos simbólicos e de rotina do outro. Finalmente, a terceira espécie de trabalho imaterial envolve a produção e a manipulação de afetos e requer contato humano (virtual ou real), bem como o trabalho do tipo físico (HARDT; NEGRI, 2001, p.314).

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

Espera-se que o trabalhador contemporâneo entre na empresa com uma bagagem cultural adquirida externamente, assim como vivacidade, capacidade de improvisação, de cooperação (GORZ, 2005). Isso faz com que se crie uma lógica de mercantilização das habilidades profissionais (BAUMAN, 2008), uma vez que se estabelece uma “recomodificação” do trabalho, que requer dos trabalhadores que 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).

---

<sup>5</sup> Importante salientar, a partir da fala de Hardt e Negri (2001), 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, mas sua reorganização. “Toda produção tende a produzir serviços, a tornar-se informacionalizada” (HARDT; NEGRI, 2001, p.307).

A Entrevistada 3 faz uma afirmação curiosa sobre este aspecto. A profissional descreve como seu diferencial na organização em que trabalha – que fez o presidente começar a gostar dela – o uso de uma linguagem estratégica naquilo que produz. Ao ser questionada sobre como adquiriu essa linguagem, ela afirma: “ninguém me ensinou, mas a ANTIGA EMPRESA me impôs desafios que eu tive que entregar isso. Mas eu posso dizer que a pessoa que mais me ensinou foi o meu marido mesmo, que é engenheiro” (informação verbal, Entrevistada 3), reforçando o aspecto de que as empresas buscam sua força de trabalho já pronta.

Em um ambiente mais instável, o trabalhador não encontra mais na empresa a segurança de outrora, o que gera uma ambiguidade de comportamento – por um lado, aumenta sua necessidade de vinculação e identificação com as organizações, já que estão fortalecidas e aumentam sua representatividade subjetiva na sociedade. Por outro lado, há um desengajamento do trabalho, precedido por uma sensação de ser dispensável e cujas consequências são a alta mobilidade de emprego de forma a evitar a frustração iminente (BAUMAN, 2001).

Gerente de comunicação interna e *public affairs* em uma indústria multinacional de infraestrutura com mais de nove mil empregados atuando no Brasil, a Entrevistada 7 reflete bem em sua fala essas características aqui evidenciadas. Por um lado, ela descreve como a postura da organização fomenta a relação no dito capitalismo “leve e flutuante”, marcado pelo enfraquecimento dos laços entre capital e trabalho (BAUMAN, 2001).

A empresa é um transatlântico. [...] se você não está feliz com o transatlântico, beijo no rosto e vai embora. O funcionário, lá dentro, é tratado assim. [...] A gente lá não vale nada, porque, do mesmo jeito que você compra uma empresa que vem mil funcionários, amanhã você desliga mil. [...] a pessoa mesmo não vale muita coisa não (informação verbal, Entrevistada 7).

A própria Entrevistada 7 descreve também como a postura dos empregados, por sua vez, alimenta esse enfraquecimento da relação entre capital e trabalho.

[Quando entrei na empresa], o meu chefe me recebeu e falou: “Seja bem-vinda. Chega aqui. Vamos conversar que eu pedi as contas”. [...] O meu chefe tinha acabado de pedir as contas. Eu já tinha entrado para substituir duas pessoas que tinham sido desligadas e aí ele foi embora. Então, ele desligou as duas pessoas que me antecederam, que deletaram todos os arquivos e, então, eu não tinha nada. Nada. Eu entrei a zero. Eu não conhecia nada do legado que tinha ficado e ele foi embora, levando os arquivos dele também (informação verbal, Entrevistada 7).

Também o Entrevistado 10 traz um reflexo sobre a alta mobilidade do trabalho na contemporaneidade, que, naturalmente, se reflete no curto tempo de casa que se observa entre

os entrevistados. “Se você quiser, você tem todo espaço [de desenvolver o trabalho da forma que achar mais adequada], mas o risco é seu. Então, o meu antigo diretor falava que aqui [na empresa] você pode ou ser promovido ou ser mandado embora na mesma proporção de risco. Cinquenta a cinquenta” (informação verbal, Entrevistado 10).

## **1.2. Autopromotores, articuladores ou executoras**

Além do perfil demográfico dos entrevistados, que deflagra as características objetivas dos profissionais que participaram desta pesquisa, também é possível observar algumas características subjetivas, reveladas especialmente na forma como eles descrevem sua atuação. Assim, como forma de apresentar o perfil subjetivo dos entrevistados, realizamos um agrupamento com o objetivo de reconhecer as características mais determinantes na atuação descrita pelos profissionais participantes da pesquisa de campo. A classificação aqui apresentada não se propõe a ser um limitador do perfil dos profissionais de comunicação atuantes nas indústrias multinacionais, tampouco pretende limitar os aspectos de análise do perfil destes profissionais, conforme se observará no decorrer desta dissertação.

### **Os autopromotores**

Grupo dos profissionais cujo discurso é fortemente baseado em suas realizações na organização, a partir de relatos das grandes transformações que lideraram após sua chegada. Sua descrição sobre o trabalho, em geral, versa menos sobre os efeitos e mais sobre a realização em si, carregando em sua fala, não raramente, 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, fazendo valer as palavras de Gorz (2005): “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” (p. 31). Encaixam-se, neste perfil, os entrevistados 1, 3 e 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 da unidade em que está lotada. Afirma que a realização em seu trabalho está no fato de poder melhorar a vida dos empregados.

Eu gosto muito de comunicação interna, porque eu acho que é uma forma de você deixar o dia do funcionário melhor, deixar a convivência dele dentro da

empresa de uma forma bacana, pra ele ter acesso, de ele entender, participar, se envolver e ter um trabalho mais bacana. (informação verbal, Entrevistada 1).

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 do ponto de vista estratégico, para que a comunicação seja um elemento de suporte ao atingimento dos objetivos de negócios.

[O vice-presidente de negócios] tinha um plano superarrojado de realmente fazer uma virada no negócio. E ele entendia que ele não ia conseguir virar sem comunicação. Teria que ter alguém de comunicação junto com ele. [...] E aí quando eu vim [quando foi contratada], foi uma das perguntas dele, “ok, te contratei e aí, o que você vai fazer?”. Respondi: “Não vou fazer nada, vou sair, vou conhecer as unidades, vou te mostrar um diagnóstico, a gente vai fazer as coisas aos poucos, porque não acho que tem que ter canal, não acho que tem que ser assim, acho que é mais comunicação de gestão, os caras precisam saber da informação”. Ele falou “É isso que eu quero. Não quero um canal” (informação verbal, Entrevistada 1).

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. Jornalista de formação, ela se responsabiliza pela comunicação externa e interna e garante que a última toma mais seu tempo.

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 (informação verbal, Entrevistada 3).

Ponto bastante reforçado em sua entrevista é sua crença de que está no profissional de comunicação, pessoalmente, a responsabilidade de demonstrar que pode ser estratégico para a empresa, a partir do “bom senso” e “senso crítico”. Assim, costuma usar 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, sabe?” (informação verbal, Entrevistada 3). Segundo ela, há uma carência de profissionais com esse perfil, que ela afirma ter naturalmente, desde que começou a trabalhar.



Para mim isso é tão óbvio [...] mas ninguém teve essa ideia, esse *insight*. [...] É muito do profissional, do perfil, do profissional estar antenado, ou não, das coisas que estão se passando. Ele querer ir um pouco além, mostrar valor na comunicação, do que ficar só fazendo “materiazinha”. [...] Desde que eu sou uma pirralha na EMPRESA ANTERIOR [...] reportava direto para o diretor administrativo, que reportava para o CEO da empresa e eu sempre tive entrada nos fóruns estratégicos, porque desde o começo eu me coloquei assim e, lógico, você não só se coloca mais, você consegue discutir de igual para igual com o executivo que está lá (informação verbal, Entrevistada 3).

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 atual empresa havia um ano, garantiu que aprendeu comunicação interna na prática, por conta própria.

[No meu primeiro emprego corporativo], 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 (informação verbal, Entrevistado 10).

Na atual empresa, tem uma equipe de três pessoas (dois analistas e uma estagiária), que, segundo afirma, demanda 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” (informação verbal, Entrevistado 10).

### **Os articuladores**

Perfil caracterizado por profissionais de atuação mais sênior que os demais – não à toa, os quatro entrevistados que se encaixam nesse perfil ocupam posições gerenciais. Observa-se entre esses entrevistados mais recorrência (em relação aos demais) 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 deste grupo que articulam com mais frequência temas como gestão da cultura organizacional, alinhamento ao planejamento estratégico de negócios da organização e controle de *budget*. Estes profissionais também se diferem dos outros dois perfis 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 das executoras deprecia suas realizações. Foram classificados como “articuladores”, os entrevistados 2, 4, 7 e 9.

Gerente de comunicação em indústria multinacional de bens de consumo com sede em São Paulo e com mais de 550 empregados atuando no Brasil, o Entrevistado 2 tem formação em jornalismo e construiu sua carreira em comunicação corporativa, tendo passado por outras duas grandes indústrias (de bebidas e de bens duráveis), até chegar à atual empresa, apenas seis meses antes da entrevista realizada.

Apesar de bastante recente na empresa e no cargo, o Entrevistado 2 apresenta um discurso com bastante propriedade sobre sua atuação e a empresa em que trabalha. É notável sua senioridade ao longo de sua fala. Ainda assim, mostrou-se bastante aberto no decorrer da entrevista, relatando fatos sensíveis já vivenciados na organização, como a teimosia e a ansiedade da presidente da empresa, que impactam diretamente seu trabalho.

Na estrutura da área de comunicação de sua organização, o Entrevistado 2 responde para uma “*head* de comunicação e sustentabilidade”, que “faz parte do *board*, já tem o status de [diretora]. Só que ainda não recebe por isso” (informação verbal, Entrevistado 2). Tem, em sua equipe, duas gerentes responsáveis pela comunicação externa e duas analistas responsáveis pela comunicação interna e três estagiários. 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” (informação verbal, Entrevistado 2).

Descreve sua chegada à empresa como relevante para um momento de transformação da comunicação, de forma a deixá-la mais integrada (com atividades de relações com a imprensa, comunicação interna e atendimento ao cliente). No que tange a comunicação interna, afirma se envolver apenas pontualmente, já que a organização possui “uma rotina de comunicação interna bastante intensa” (informação verbal, Entrevistado 2).

Eu não me envolvo diretamente exatamente pra não virar gargalo. [...] As meninas têm autonomia pra seguir, e a gente elencou alguns critérios de quais são os assuntos que elas precisam validar comigo. Então, elas validam comigo por assunto. Pautas que envolvam a presidente, que envolvam assuntos internacionais, por exemplo, [...] esse tipo de assunto é o que chega pra eu revisar. Do resto, elas caminham (informação verbal, Entrevistado 2).

O profissional 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, gerente de comunicação de indústria química multinacional com sede em São Paulo e com mais de quatro mil empregados atuando no Brasil, 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, em sua organização, relata que algumas vezes não tem espaço de cumprir plenamente esse papel.

Adicionalmente, o profissional tem uma visão fortemente defendida em sua fala de que a comunicação nas organizações deve existir para traduzir os valores e estratégias da companhia a todos os empregados e ajudá-los no dia a dia, facilitando, de alguma forma, suas rotinas de trabalho. “Eu acho que a gente tem muita coisa pra aprimorar, no sentido de traduzir o básico pra um cara que fica na máquina lá na CIDADE FABRIL. Quando você consegue atingir isso, eu acho que aí você cumpriu o seu papel” (informação verbal, Entrevistado 4).

Apesar dos cinco anos de atuação na empresa, o Entrevistado 4, que até se vangloria da comunicação em sua organização, reconhece em seu discurso que ainda há certo 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 vista 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 (informação verbal, Entrevistado 4).

Também com o perfil articulador, a Entrevistada 7 lidera uma equipe composta por uma especialista e um estagiário, executando as tarefas de comunicação interna (para as quais contam com o suporte de duas agências), e um coordenador e um estagiário tocando as demandas de *public affairs* (com o suporte de uma agência externa). Com bastante frequência, refere-se à sua organização como “complexa”, desde os tipos de produtos manufaturados até a estrutura em si, já que é composta por sete grandes negócios. Sendo assim, há uma extensa estrutura de comunicadores que pertencem aos negócios e que não se reportam diretamente a ela, que lidera a área corporativa, mas cujo alinhamento no trabalho é necessário.

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 eu já entendi que fácil não vai ser nunca (informação verbal, Entrevistada 7).

Dessa forma, a profissional 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. Eu me sinto criadora de um estilo de empresa. É diferente” (informação verbal, Entrevistada 7). 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”.

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, assim, eu levei um tempo para entender isso. Quando eu entendi, a coisa começou a ir e eu comecei até a curtir mais trabalhar lá, porque eu passei por um período que eu não queria, que não tinha nada a ver comigo, que eu não me via representada por aquilo. E aí, de repente, eu me dei conta nem sei por que 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.” A empresa fala: “Beleza. A gente aceita isso. Faz parte. Vem!” (informação verbal, Entrevistada 7).

Já o Entrevistado 9, gerente de comunicação de uma indústria de autopeças com mais de 12 mil empregados atuando no Brasil, tem 28 anos de idade e passou os últimos nove nessa

empresa. Começou como estagiário no momento da criação da área de comunicação interna e teve uma rápida ascensão profissional, segundo ele, por “obra do destino”.

Foi obra de sorte, aliada a competência, aliada ao estar no lugar certo na hora certa [...]. Quando eu virei coordenador, era porque a gente criou um projeto de comunicação interna pra uma empresa que não tinha comunicação interna. Eu era o único cara que estava desde o início nessa área e o único cara que era dessa área. Porque as outras pessoas que estavam desde o início dividiam função. Então, eu era o único cara que estava na área. Então, os caras falaram, pô, esse é o cara que tem que estar ali, então é obra do acaso, obra do destino (informação verbal, Entrevistado 9).

Como já descrito anteriormente, o profissional faz duras críticas à formação universitária em Relações Públicas, 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” (informação verbal, Entrevistado 9). Ainda assim, entende que tem mais espaço de melhoria em sua atuação.

Eu sou chato pra caralho. Eu sou bem chato. 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, eles 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 e também um cara que dita a cultura da empresa ou que puxa a cultura da empresa no meu braço do que um cara que faz comunicação institucional. Ah, eu vou lá e divulgo o que é importante pras pessoas, eu falo como é que a estratégia tem que ser desdobrada em operação, é importante, é importante. Mas eu sou pouco influenciador (informação verbal, Entrevistado 9).

### **As executoras**

Formado pelas entrevistadas 5, 6 e 8, este perfil tem por semelhança, além do fato de ser composto apenas por mulheres, a posição hierárquica dessas profissionais – cargos de coordenação – e a característica de desenvolverem 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.

Com menos reconhecimento nas suas organizações que os demais perfis de entrevistados para esta dissertação, é relevante fazer uma pontuação sobre a questão de gênero aqui envolvida. O fato de haver mulheres também nos outros perfis de profissionais, de certa forma, pode relativizar este aspecto, entretanto, julgamos importante relevá-lo, ainda que brevemente.

Para Bourdieu (2014), as tarefas que são socialmente vistas como inferiores, o que, no caso do nosso estudo, seria a realização da tarefa operacional de comunicação, são relegadas às mulheres. “O homem não pode, sem derrogação, rebaixar-se a realizar certas tarefas socialmente designadas como inferiores” (BOURDIEU, 2014, p. 88).

Existe uma predominância significativamente feminina no campo da comunicação. Segundo a pesquisa de Ferrari e Grohs (2015), 80% dos egressos do curso de Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo são mulheres. No mercado de trabalho, também se observa alto percentual do gênero – 75% dos participantes da pesquisa ‘Comunicação Interna 2012’, da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje (2012), são do sexo feminino. À luz de uma análise bourdiana para esses dados, já seria possível reconhecer o espaço que os departamentos ocupam nas organizações, especialmente se considerarmos que 83% dos diretores executivos nas empresas são homens (LOUREIRO; IKEDA, 2013) e que, portanto, naturalmente, diante do contexto social em que vivemos, exercem uma dominação – simbólica, na maior parte das vezes – sobre a mulher.

Complementarmente, Grunig (2009), em suas dezenas de pesquisas sobre a excelência nas Relações Públicas, descobriu que gestoras de comunicação “demonstram maior possibilidade de desempenharem papéis duplos, de gerente e de técnico, do que os homens” (GRUNG, 2009, p. 52)

Curioso observar que ainda que nosso objeto de estudo seja de profissionais em cargo de liderança (e, as três profissionais aqui denominadas “executoras” ainda respondem hierarquicamente a outras mulheres), a questão da dominação exercida pelo gênero masculino extrapola a posição hierárquica. “A força da ordem masculina se evidencia no fato de que ela dispensa justificção: a visão androcêntrica impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitiá-la” (BOURDIEU, 2014, p. 22).

A condição feminina nas relações de trabalho é inferior à dos homens. Ainda que em cargos de liderança, as profissionais continuam submetidas à aprovação do olhar masculino.

O acesso ao poder, seja ele qual for, coloca as mulheres em situação de *double bind*: se atuam como homens, elas se expõem a perder os atributos

obrigatórios da “feminilidade” e põem em questão o direito natural dos homens às posições de poder; se elas agem como mulheres, parecem incapazes e inadaptadas à situação. Essas expectativas contraditórias não fazem mais que substituir aquelas às quais elas são estruturalmente expostas enquanto objetos oferecidos no mercado de bens simbólicos, convidadas, ao mesmo tempo, a fazer tudo para agradar e seduzir, e levadas a rejeitar as manobras de sedução que essa espécie de submissão prejudicial ao veredicto do olhar masculino pode parecer ter suscitado (BOURDIEU, 2014, p. 98).

Entretanto, a forma como os profissionais se relacionam com (e se posicionam sobre) o trabalho também deflagra aquilo que define como a dominação masculina, como se o mesmo trabalho tivesse considerações diferentes se exercido por um homem ou uma mulher. “As mesmas tarefas podem ser nobres e difíceis quando realizadas por homens ou insignificantes, imperceptíveis, fáceis e fúteis quando são realizadas por mulheres” (BOURDIEU, 2014, p. 88). Grunig (2009) afirma que “comunicadoras *seniores* podem ter que trabalhar mais para desenvolver habilidades estratégicas ao mesmo tempo em que precisam desempenhar atividades técnicas que não são esperadas dos homens” (GRUNIG, 2009, p. 52).

Assim, entendemos que, no perfil das “executoras”, exacerba-se o aspecto meramente técnico do trabalho dessas profissionais, a partir de um exercício do poder simbólico, que muitas vezes não é percebido e que se manifesta não exclusivamente por parte de quem o exerce, mas também de quem se subordina. Como classificamos os profissionais estritamente a partir da descrição que cada um faz do seu próprio trabalho, a diferenciação aqui proposta revela como cada um se posiciona. Um estudo etnográfico poderia mostrar outro tipo de cenário e classificação, mesmo se fosse feito com os mesmos profissionais aqui estudados e se utilizasse das mesmas classes (autopromotores, articuladores e executores).

Para além das questões de gênero – que não foram objeto específico de investigação –, os relatos das entrevistadas 5, 6 e 8 demonstram sua posição como executoras. Coordenadora de comunicação de indústria multinacional farmacêutica com sede em São Paulo e com mais de dois mil empregados atuando no Brasil, a Entrevistada 5 está há dois anos na EMPRESA, tendo começado como terceirizada para um projeto pontual e, seis meses depois, foi contratada para a atual posição.

Sua atuação é exclusivamente em comunicação interna. Está em uma estrutura de reporte a uma gerente de comunicação (que engloba a comunicação interna, externa e responsabilidade social), que, por sua vez, responde a um diretor executivo de relações governamentais, acesso ao mercado e comunicação. Lidera um time de dois estagiários, fato que a desagrada um pouco.

Como eu tenho só estagiário, eu não tenho uma pessoa formada, mas sim em formação, eu tenho que acompanhar mais. Mas, assim, tem umas coisas que eu delego esperando que sejam executadas. Porque justamente eu quero tirar de mim uma supervisão tão operacional, mas às vezes isso não funciona (informação verbal, Entrevistada 5).

Sobre a atuação operacional, chama especialmente a atenção, na fala desta entrevistada, sua postura de lamentar com frequência a baixa atuação estratégica que tem a comunicação em sua organização. 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” (informação verbal, Entrevistada 5)), ela 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 sempre muito difícil, e 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 (informação verbal, Entrevistada 5).

A profissional 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. Segundo ela, grande parte do seu desafio na organização está em “educar” esses clientes para demandarem adequadamente seus serviços e usarem bem os veículos de comunicação por ela produzidos.

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 e a própria relação com os clientes internos.

Também com o perfil “executora”, há a Entrevistada 6, que também é coordenadora de comunicação interna de uma (outra) indústria multinacional farmacêutica com sede em São Paulo e com dois mil empregados atuando no Brasil. No momento da entrevista, estava na empresa havia dois anos, o último no cargo descrito. Apesar de seu cargo carregar o nome “comunicação interna”, a entrevistada afirma ter pequena e pouco demandante tarefa de comunicação externa também em suas responsabilidades formais.

Responde hierarquicamente para uma gerente de comunicação para a América Latina, que conta também com ou um outro coordenador na estrutura (que responde por assessoria de



imprensa e responsabilidade social). Esta gerente, por sua vez, reporta para uma diretora de recursos humanos e comunicação para a América Latina. Em sua estrutura, a Entrevistada 6 tem uma assistente de comunicação e uma estagiária, ambas respondem para ela.

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 internos que este atendimento se materializa.

Eu atendo muito cliente interno. Então, assim, a gente tem muita demanda de comunicação de tudo que é lado. Em cada fábrica a gente tem pessoas de RH, que demandam coisas de comunicação interna. Então é ajudar a fazer uma campanha para determinado assunto, é dar suporte para coisas bem específicas – lá nas fábricas, ao contrário da matriz, a gente tem murais. Então, a gente usa bastante mural [...] Nas fábricas, é mais ou menos isso, cada um tem uma revista que é cuidada por mim, eles não se envolvem, o que eles fazem é alimentar com pauta. Eu sempre converso com os gerentes das fábricas, “ah, o que está acontecendo? O que a gente pode usar?” Então para deixar a revista bem representativa, e a gente tem um alinhamento muito bom com a diretoria. Isso funciona. Então, nas fábricas, os diretores demandam muito de revista, esse tipo de coisa, eles que alinham, eles aprovam, eles veem o material, eles dão muita sugestão do que fazer (informação verbal, Entrevistada 6).

Outro ponto adicional que chama atenção na fala da entrevistada é seu relato de constante conflito entre o que lhe é demandado para comunicar pela diretoria da organização *versus* a realidade, que ela diz saber ser diferente.

Formada em Relações Públicas, atualmente com 30 anos, a Entrevistada 8 vive provavelmente a maior das incoerências entre os entrevistados ao descrever uma rotina de proximidade com o presidente da companhia, característica não observada entre as demais entrevistadas do perfil aqui denominado “executoras”. 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 diretamente para ela etc.

ENTREVISTADA 8: Eu tenho muita autonomia no Comitê de Comunicação, em que participa o Presidente, a Diretora Jurídica e de Comunicação, o Diretor de RH, a Diretora de Segurança Saúde e Meio Ambiente. [...] a gente toma as decisões maiores, mais abrangentes de campanha, tudo isso eu levo pra essa reunião e não trato diretamente com ela [Diretora Jurídica, chefe direta]. E a partir daí eu tenho autonomia e sigo com todos os projetos, sozinha.

ENTREVISTADOR: Então se foi decidido lá, você sabe que pode fazer. É isso? Então, ela [Diretora Jurídica, chefe direta] acaba sendo envolvida...

ENTREVISTADA 8: Em questões bem pontuais.

ENTREVISTADOR: Você preside esse comitê? Como é a dinâmica dele?

ENTREVISTADA 8: Eu presido o comitê, os assuntos que eu acho relevante levar, eu levo a pauta. E se o PRESIDENTE tem alguma colocação, normalmente ele quer fazer uma campanha pro ano, e daí ele coloca o que ele quer. (informação verbal, Entrevistada 8).

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’” (informação verbal, Entrevistada 8). Entretanto, mesmo depois do desabafo, a 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” (informação verbal, Entrevistada 8).

### **1.3. Identidade e o processo de identificação do profissional**

Reforçamos que os perfis aqui criados tiveram, exclusivamente, o propósito de reconhecer, entre os profissionais entrevistados, similaridades na subjetividade de suas descrições quanto às tarefas que desempenham. Entretanto, os profissionais de comunicação, como tantos outros nas organizações, estão sujeitos à dinâmica contemporânea que o trabalho assume na sociedade, e, igualmente, ao processo de identificação, advindo das interpelações que acontecem dentro e fora do ambiente organizacional e que gera a fragmentação identitária.

O sujeito assume identidades diferentes em diferentes momentos, identidades que não são unificadas ao redor de um ‘eu’ coerente. Dentro de nós há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de tal modo que nossas identificações estão sendo continuamente deslocadas (HALL, 2014b, p.12).

Em sua pesquisa de 2009, Ferrari revelou uma “confusão” que os profissionais de comunicação sofrem no ambiente corporativo; ela está vinculada a forma que se posicionam e como são reconhecidos na organização. A autora revela que há divergência entre as visões dos profissionais de comunicação e do CEO sobre o trabalho. “Enquanto quase a metade da amostra dos CEO’s identificava o profissional de relações públicas com a função mediática e técnica, os comunicadores, na sua maioria, afirmavam exercer sua função na dimensão estratégica” (FERRARI, 2009, p.191).

Isto, acredita a pesquisadora, tem estreita relação com a realidade vivida pelo profissional de comunicação nas estruturas cada vez mais enxutas das organizações, que o forçam a desenvolver papéis altamente estratégicos e meramente operativos por falta de recursos humanos (FERRARI, 2009).

Essa “troca de papéis” a qual o profissional de comunicação está sujeito nas organizações não é exclusiva aos comunicadores. Não é, aliás, exclusiva de quem está vinculado a organizações apenas – e tampouco está fadada a acontecer somente no interior dos muros organizacionais. O apego temporário a diferentes representações é inerente ao sujeito contemporâneo. A ruptura da antiga concepção de que as condições humanas seriam divinamente estabelecidas – apoiadas, portanto, nas tradições – causou um deslocamento do sujeito e, portanto, uma fragmentação da sua identidade (HALL, 2014b).

As identidades que o sujeito contemporâneo assume se constroem por meio de práticas discursivas, a partir de um encontro entre a expectativa, a interpelação alheia e os “processos que produzem subjetividades, que nos edificam como sujeitos aos quais se pode ‘falar’” (HALL, 2014a, p. 112), conseguindo o sujeito se reconhecer em múltiplas identidades, conforme a posição discursiva que ocupa ou a maneira pela qual é interpelado ou representado.

Assim, o sujeito se vê, constantemente, obrigado a oficializar em discurso uma resposta para a pergunta “Quem sou eu?”, como se precisasse fazer essa afirmação ao outro para, de fato, ser. A identidade, portanto, não pode ser entendida como algo que emerge naturalmente do indivíduo, mas sim como um processo contínuo de formação ao longo do tempo. Por isso, recomenda Hall que “em vez de falar da identidade como uma coisa acabada, deveríamos falar de identificação, e vê-la como um processo em andamento” (2014b, p. 24), que, por operar por meio da *différance*, “envolve um trabalho discursivo, o fechamento e a marcação de fronteiras simbólicas” (2014a, p. 106). Gregolin (2008) relaciona esse processo com o de um “*bricoleur*”, afirmando que “a construção identitária é a montagem de um quebra-cabeça cujo desenho total não conhecemos e no qual faltam peças” (p.88).

O processo de identificação do indivíduo se dá, muitas vezes, com grupos sociais que se faz – ou quer fazer – parte, a procura de um “nós” a que possa pedir acesso (BAUMAN, 2005). Assim, Woodward (2014) defende que o sujeito atenderá sempre às diferentes expectativas e restrições envolvidas nos campos sociais nos quais atua, especialmente em face à complexidade da vida moderna, que exige dele assumir diferentes identidades.

Os indivíduos vivem no interior de um grande número de diferentes instituições, que constituem aquilo que Pierre Bourdieu chama de ‘campos

sociais’, tais como famílias, os grupos de colegas, as instituições educacionais, os grupos de trabalho ou partidos políticos. Nós participamos dessas instituições ou ‘campos sociais’, exercendo graus variados de escolha e autonomia, mas cada um deles tem um contexto material e, na verdade, um espaço e um lugar, bem como um conjunto de recursos simbólicos (WOODWARD, 2014, p.30).

No contexto social contemporâneo, em que o trabalho assume cada vez mais importância na vida dos indivíduos, a representação de “trabalhador” ganha lugar de destaque entre os papéis assumidos pelo sujeito (JACQUES, 1996), uma vez que as organizações assumem posição relevante entre os grupos com os quais se quer identificar. Apesar da realidade descrita por Bauman (2005), cuja tendência é a de formação de grupos que são “frágeis ‘totalidades virtuais’, em que é fácil entrar e ser abandonado” (BAUMAN, 2005, p.31), as organizações tendem a oferecer mais segurança e estabilidade nesse sentido, e passam, portanto, a se apresentar como “produtoras de identidades sociais” (FREITAS, 2006, p.58).

Hoje, frente ao esfalecimento do Estado [...], qual o discurso de relevância que resta ao sujeito? Diante da anemia coletiva proveniente de toda esta perturbação dos processos anteriormente possíveis de identificação, fica fácil para que o discurso das grandes corporações construa um novo imaginário coletivo. Seu pleno potencial identitário mostra-se capaz uma vez que as corporações produzem um sentido para existência do sujeito - além de conseguir tangibilizar tal narrativa em seus produtos ou serviços, de forma palpável. Hoje, é com grande facilidade que nota-se o valor do ‘sobrenome corporativo’ (CAPPELLANO, 2014, p.41).

Mais fortalecidas, diante do enfraquecimento de instituições antes fixas, as empresas ganharam um poder de barganha social que as coloca em posição de destaque nas relações e como grupos de identificação preferencial dos sujeitos contemporâneos (FREITAS, 2006). Então, buscando um pertencimento (ainda que temporário), o indivíduo se doa à empresa como parte significativa de seu processo de identificação.

Assim, é comum que, quando interpelado pela questão “Quem é você?”, o sujeito responda seu nome seguido da empresa em que trabalha. Como afirma Freitas (2006),

as significações imaginárias sociais tornam central a função da identidade, do reconhecimento e do pertencimento sociais. Essa função, antes preenchida pelo social, parece agora deslocar-se para as organizações e empresas, onde a carreira ou o *status* profissional torna-se a grande referência da identidade social que vai falar mais alto no psiquismo dos indivíduos (FREITAS, 2006, p.59).

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 e 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 os profissionais, em seu processo de identificação – contínuo e infundável –, reivindiquem pertencer ao grupo dos trabalhadores cujo conhecimento é valorizado pela organização (WOODWARD, 2014).

#### **1.4. O profissional e a organização: linguagem, cultura e discurso**

Para Silva (2014), é a criação linguística que define, ativamente, no contexto das relações culturais e sociais, a identidade. Referenciando Ferdinand de Saussure, Silva defende que a língua é um sistema de diferenças. É por meio da linguagem que o indivíduo é colocado em uma cadeia infinita de conceitos que o permite identificar que uma palavra se refere a seu significado e, portanto, nega todos os outros possíveis (SILVA, 2014). Ainda assim, o significado daquilo que se produz na linguagem é instável e pode gerar interpretações diferentes da desejada, apesar do esforço de se fazer entender perfeitamente sempre que se fala.

A língua precede o sujeito, portanto, a ordem natural é a de que este se adapte àquela. Sendo a língua um sistema social e não individual, o processo de identificação é uma relação social e está submetido às relações de poder<sup>6</sup> (SILVA, 2014).

As posições que os sujeitos assumem nos processos de identificação não são, portanto, necessariamente, individuais. Há recorrentes posições-de-sujeito que estão vinculadas a grupos de maior ou menor envergadura, mas que estabelecem, igualmente, seus limites por meio da identidade e da diferença. “Nós somos ‘nós’ porque não somos ‘eles’”. Neste caso, coletivo, evidenciam-se, claramente, as relações de poder, pois, presume-se uma classificação entre quem faz e quem não faz parte.

Surgem, por conseguinte, práticas coletivas que estabelecem um sistema de significações para ações e linguagens próprias, que passam a identificar e definir características de reconhecimento a estes grupos e os indivíduos que deles fazem parte. Neste sentido, Freitas

---

<sup>6</sup> Segundo Silva, as marcas da presença do poder são “incluir/excluir (‘estes pertencem, aqueles não’); demarcar fronteiras (‘nós’ e ‘eles’); classificar (‘bons e maus’; ‘puros e impuros’; ‘desenvolvidos e primitivos’; ‘racionais e irracionais’); normalizar (‘nós somos normais; eles são anormais’)” (2014, p.81-82).

(2006) afirma que a identidade, por não ser fixa, depende do seu ponto de definição, podendo estar relacionada ao indivíduo, a um grupo ou à sociedade em geral.

Um sujeito tem diversas identidades, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem esse sentimento interno. Este é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência (FREITAS, 2006, p.40).

É reconhecendo-se nesses grupos que o indivíduo se insere num sistema cultural, que garantirá o compartilhamento de significados às representações próprias daquele ambiente. “Todo grupo acaba desenvolvendo seu próprio ‘código’, pelo qual tudo pode ser compreendido por meias palavras ou mesmo pelo silêncio” (FREITAS, 2006, p.31).

A oralidade, característica exclusiva humana, é, recorrentemente, estudada nos contextos de cultura pela sua estreita relação com este conceito. A fala é elemento integrante do desenvolvimento de linguagens que, por sua vez, são organizadas em discursos, assumindo, assim, uma função ideopolítica (AMARAL, 2014). Santaella (2004) afirma que é ao fazer uso de processos mais complexos de comunicação – como transmitir conhecimento pela fala – que o homem se diferencia de outros animais e, complementarmente, Baccega (1995) nos guia ao entendimento de que as palavras se organizam em discursos, que ganham sentido de acordo com o contexto social.

Assim, a organização se torna ambiente de reflexo da realidade social e está sujeita, portanto, a desenvolver seus próprios sistemas culturais a partir da história e das relações que nela se realizam ao longo de sua existência. Dá espaço, dessa forma, para o desenvolvimento do que se entende por cultura organizacional, definida por autores como uma trama no sentido de tecido tramado, constantemente (re)tecidos (SCROFERNEKER, 2010, p.190).

São incontáveis os estudos e conceituações para cultura, primeiramente em seu contexto antropológico – em que os teóricos buscavam (e ainda buscam) respostas para o entendimento sobre o que nos une e nos diferencia enquanto espécie – e, mais recentemente (a partir da década de 1980), em seu contexto organizacional, em que se objetiva a transposição destes conceitos da antropologia para o ambiente empresarial, com foco nas particularidades das corporações que permitam entender como os empregados agem e reagem às questões que surgem em seu dia a dia de trabalho (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Apesar (e em razão) de haver muito estudo sobre a temática, é necessário que se tenha “clareza que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco” (FREITAS, 2013,

p.11). Essa máxima vale tanto para os estudos da cultura em seu aspecto mais amplo (antropológico) quanto mais específico (organizacional). Ao passo em que antropólogos desenvolveram uma série de proposições e abordagens para o entendimento da cultura – liderados por Edward Tylor, considerado o pai-fundador da antropologia britânica, e seguido por grandes pensadores com interesses de estudo e hipóteses diversas e divergentes (MARCHIORI, 2008) –, no âmbito organizacional, são duas as principais vertentes de estudo: a abordagem interpretativista, também conhecida como simbólica ou cognitiva, e a abordagem funcionalista (FERRARI, 2009).

A relação dos conceitos de cultura, comunicação e organizações se dá ao compreender que comunicação é o fundamento das relações humanas (MARCHIORI, 2008) e é, então, indispensável no funcionamento das organizações. Adicionalmente, os conceitos de cultura e comunicação se inter-relacionam ao serem entendidos como “ingredientes de um mesmo processo [...], onde não há interação – e, portanto, não há condições de comunicação – também não haverá condições de se alimentarem processos culturais” (IASBECK, 2010, p. 139). A dinâmica da cultura proporciona identidade às organizações e, em longo prazo, pode contribuir para criar e manter vínculos.

Freitas (2006) afirma ainda que “todo grupo acaba desenvolvendo seu próprio ‘código’, pelo qual tudo pode ser compreendido por meias palavras ou mesmo pelo silêncio” (2006, p.31). Isso é o que, nas relações organizacionais, Scroferneker (2010) chama de diálogos visíveis e invisíveis. Os primeiros, segundo a autora, dão conta de compartilhar o que a gestão deseja que seja compartilhado e se estabelecem nas comprovações mais tangíveis dos aspectos culturais, nas “regras e normas apresentadas e descritas nos manuais, nos organogramas que definem e personalizam os cargos. [...] A cultura organizacional pretende ordenar/conformar comportamentos aceitos e aceitáveis na organização” (2010, p.190).

A autora complementa, entretanto, que

essa ordem/aprovação instituída formalmente pode ser, e é, ‘desordenada’. Os indivíduos organizacionais, mesmo sabedores dessa ordem, promovem a desordem, revelada nos diálogos invisíveis, nos ‘não ditos’, nos silêncios, nos olhares, no não formal, muitas vezes ignorados e/ou negligenciados pelos gestores (2010, p.190).

Para Scroferneker (2010), a comunicação organizacional se responsabiliza por promover e estimular diálogos visíveis intencionais, muitas vezes sem se dar conta daqueles que acontecem na indiferença, na falta de reconhecimento e respeito, na ausência de afetividade, na segregação dos espaços (SCROFERNEKER, 2010). A cristalização do universo simbólico

nas organizações por parte dos empregados está relacionada, além do conteúdo que se comunica formalmente, àquilo que eles vivenciam no seu dia a dia (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013). Para Marchiori (2008), essa experiência é constituidora da identidade do indivíduo. Afirma a autora que identidade

engloba também a concepção que cada indivíduo tem de si, construída e internalizada conforme uma série de processos existentes, os quais justificam sua ação em relação ao que acredita ser verdade para si. Portanto, na perspectiva sociológica, a identidade é construída. Se olharmos ao interior das organizações, não é diferente. A identidade é formada e mantida pelos membros que ali compartilham, discutem e determinam os caminhos que a empresa deve seguir (MARCHIORI, 2008, p.44).

Sob a influência da cultura organizacional, empregados se posicionam – e são posicionados – de acordo com as diferentes expectativas e restrições envolvidas nos “campos sociais” nos quais atuam (WOODWARD, 2014).

Em todas essas situações [tais como participar de uma entrevista de emprego ou de uma reunião de pais na escola, ir a uma festa ou a um jogo de futebol, ou ir a centro comercial], podemos nos sentir, literalmente, como sendo a mesma pessoa, mas nós somos, na verdade, diferentemente posicionados pelas diferentes expectativas e restrições sociais envolvidas em cada uma dessas diferentes situações, representando-nos, diante dos outros, de forma diferente em cada um desses contextos (WOODWARD, 2014, p.31).

Assim, as diferentes interações e interpelações que o indivíduo tem no ambiente organizacional, independentemente se intencionais ou não, são constituidoras de sua identidade. Afirma Hall (2014a), neste sentido, que as “identidades são, pois, pontos de apego temporário às posições-de-sujeito que as práticas discursivas constroem para nós” (HALL, 2014a, p. 112). Convém recorrer à definição de Foucault (1987) sobre o conceito de prática discursiva, como

um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou linguística, as condições de exercício da função enunciativa (FOUCAULT, 1987, p.136).

No âmbito organizacional, Simões (2001) defende que a linguagem é o meio pelo qual se expressa uma organização, ressaltando que essa forma de expressão não é lógico-discursiva, convencional e tampouco está para o entendimento, mas sim para a compreensão, a partir da cultura organizacional. Portanto, somente a linguagem é captada pela sensibilidade dos públicos, no caso deste estudo, os empregados (SIMÕES, 2001).



Quando a organização e suas ações [...] não são entendidas pela sensibilidade dos públicos ou não buscam enquadrar-se em critérios subjetivos e idiossincráticos, esperados pelos gostos dos públicos, torna-se necessário utilizar outra linguagem: aquela que explicita, aquela que busca o entendimento – designada por *discurso*. Trata-se desta feita da linguagem lógico-discursiva, a qual utiliza conceitos [e] visa à comunicação (SIMÕES, 2001, p. 90-91, grifo do autor).

Sendo, dessa forma, a linguagem e o discurso elementos vitais da constituição cultural, revela-se uma inevitável imbricação dos conceitos de identidade, comunicação e cultura no entendimento das relações de emprego no mundo contemporâneo.

Para Iasbeck (2010), cultura é todo acervo dinâmico de construções simbólicas que nutrem o imaginário de um indivíduo ou de um grupo. Segundo o autor, este acervo só é possível de ser criado e mantido por meio da linguagem. Uma vez que, essencialmente, imaterial, de caráter simbólico, a cultura se materializa, principalmente por meio de linguagens.

Não há cultura sem linguagem, [...] não há como se perceber, introjetar e transmitir cultura sem o uso de instrumentais que possibilitam a comunicação. As linguagens são esses instrumentos, pois permitem que a informação seja codificada na origem e decodificada no destino, gerando conhecimento em processo dinâmico e interativo. Portanto, são indissociáveis linguagem, comunicação e cultura (IASBECK, 2010, p.142).

No contexto das relações culturais e sociais, a criação linguística define, ativamente, a identidade dos indivíduos e garante a identificação destes com os grupos que fazem parte (SILVA, 2014). Concordam Martins e Fortes (2007) ao afirmar que a linguagem é a característica principal da comunicação humana e, atribuindo ainda mais valor à oralidade, defendem que palavras ganham sentido quando relacionadas a determinados contextos sociais (2007). É submetido às regras da língua e dos sistemas culturais que se pode produzir significados, que surgem “nas relações de similaridade e diferença que as palavras têm com as outras no interior do código da língua” (HALL, 2014b, p. 25).

As práticas coletivas estabelecem um sistema de significações para ações e linguagens próprias, que passam a identificar e definir características de reconhecimento aos grupos e aos indivíduos que deles fazem parte. A linguagem, sendo um sistema de diferenças – que coloca o indivíduo em uma cadeia de conceitos que o permite reconhecer o significado de uma palavra e, portanto, negar todos os outros possíveis (SILVA, 2014) –, no âmbito empresarial se manifestará em partes por meio do discurso organizacional, que permitirá ao empregado reconhecer-se na organização como parte do seu sistema cultural, e que garantirá a ele um compartilhamento de significados às representações próprias daquele ambiente.

O conceito de discurso pode ser definido como a linguagem em uso. Refere-se a um modo de apreensão da linguagem enquanto atividade de sujeitos inseridos em determinados contextos [...]. A compreensão do fenômeno linguístico não centra mais na língua, como sistema de signos ideologicamente neutros e instrumentais para comunicar e formular pensamentos. Passa-se a explorar a ligação entre elementos linguísticos e extralinguísticos – o ponto de articulação entre esses dois níveis é o discurso. Nesse sentido, o discurso é a linguagem como manifestação da ideologia (ALMEIDA; SOUZA, 2014, p.63-64).

Para Iasbeck (2010), “a cultura pode ser caracterizada por um discurso próprio, ou seja, uma coleção de textos, cuja expressão total é formada pelo conjunto das expressões dos demais textos que entram na sua composição” (2010, p.144). O autor defende ainda que

toda e qualquer expressão que torna a organização visível e perceptível para seus públicos constitui [...] um texto com elementos sógnicos próprios, com estrutura e limites determinados. A soma desses textos pode tanto resultar num conjunto discursivo harmônico como pode expressar as disjunções, incoerências e contrastes entre os textos que o fundam, traduzindo assim um discurso fragmentado e inconsistente aos olhos dos públicos que o recebem. [...] Uma disjunção entre estrutura e expressão compromete a autenticidade de um texto e, conseqüentemente, do discurso da cultura de que ele é parte integrante. Daí que o discurso pode não traduzir a cultura da organização, gerando problemas de identificação externa (clientes e fornecedores) e de reconhecimento interno (funcionários) (IASBECK, 2010, p.146).

Ferrari (2009) apresenta uma proposição sobre a imbricação dos conceitos de comunicação e cultura e a atividade que o profissional de relações públicas assume no exercício da gestão da comunicação corporativa.

A cultura e a comunicação são estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos. [...] Se a comunicação é um elemento fundamental da cultura – sem a qual esta não existiria –, também os meios de comunicação estão fortemente condicionados a um determinado contexto cultural (FERRARI, 2009, p.149).

Neste cenário, a gestão da comunicação nas organizações assume um papel estratégico quando reconhece as questões culturais do ambiente de atuação e trabalha no sentido de traduzir a cultura da organização. “Todos os discursos produzidos configuram a comunicação no ambiente interno, seja ela desenvolvida de maneira formal ou informal” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 214).

Os aspectos característicos que formam o jeito de ser da empresa, sua cultura, portanto, se aplicam em manifestações linguísticas e extralinguísticas. O profissional de comunicação encontra, no correto reconhecimento deste cenário, um espaço para aproximar a linguagem informal que circula na organização do discurso institucional produzido em nome da empresa, tarefa esta de sua responsabilidade.

## 2. TAREFAS E ESTRUTURAS: O DISCURSO DA PRÁTICA

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação, (IBPT, 2015), existem, no Brasil, mais de 17,8 milhões de empresas, divididas nos setores de Serviços, Comércio, Indústria, Agronegócio, Financeiro e Serviços Públicos. Apesar de 24,4% das empresas fecharem suas atividades antes de completarem o segundo ano (SEBRAE, 2013), a variação da quantidade de empresas tem saldo positivo nos últimos anos, ou seja, criam-se mais empresas do que as que fecham. É natural que se desenvolvam, com o nascimento e amadurecimento das organizações, os departamentos e os profissionais de comunicação.

Sendo a comunicação um elemento constituidor das organizações, independentemente da sua formalização em departamentos, “estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido na interação que estabelecem a partir de trocas simbólicas” (LIMA; BASTOS, 2008, p.8).

A demanda pela formalização e “funcionalização” da comunicação nas organizações, por meio da gestão dos relacionamentos e dos processos midiáticos, fez surgir uma nova categoria de profissionais de comunicação corporativa, que assumiu a tarefa de liderar a área de comunicação para a consecução dos seus objetivos. Os primeiros registros da formalização de uma área de comunicação em empresas no Brasil datam da década de 50 (KUNSCH, 2002), e são as empresas multinacionais e as agências de Publicidade e Propaganda as precursoras da criação desta área, que passou a gerenciar, formalmente, a comunicação que, desde sempre, estabelecia-se, nessas organizações (KUNSCH, 2002), a partir da produção e organização do conteúdo institucional.

Ainda que somem mais de 60 anos do início do estabelecimento desses departamentos, não podemos deixar de considerar que há registros em nossa sondagem de profissionais que afirmam ter se envolvido com a criação de áreas de comunicação, o que revela que muitas delas ainda estão em um estágio inicial de desenvolvimento.

O Entrevistado 10, publicitário e, por autodescrição, “peixe-fora-d’água” na área de comunicação interna, relata que, ao sair de uma agência de publicidade para o segmento corporativo – ainda como estagiário –, passou pela criação da área de comunicação.

O pessoal da EMPRESA DE TELECOMUNICAÇÕES estava precisando de um estagiário e o pessoal da agência me indicou. [...] eu fui para ser estagiário, que eles precisavam implementar um programa dos Estados Unidos no Brasil tinha que traduzir os materiais e implementar isso dentro de RH. [...] Como eu sempre fui muito curioso [...] comecei a entender a empresa e comecei a ver que a gente contratava agências esporadicamente, mas a gente não tinha

ninguém de comunicação, não existia uma pessoa de comunicação. [...] [certo dia, me chamaram e perguntaram] Você assume a área? E eu já tinha entrado na área pela curiosidade, comecei a fazer um monte de coisa, [...]a entrar na intranet que era da TI, porque era horrível, e comecei e fui ocupando os espaços que estavam vazios. [...] E falei “eu assumo”. E eu assumi a área como estagiário. Conhecendo nada, mas tive que aprender fazendo (informação verbal, Entrevistado 10).

Também como estagiário, o Entrevistado 9 entrou em sua atual organização no momento de (re)criação da área, há nove anos. Segundo ele explica, sua empresa chegou a ter uma área de comunicação, mas descontinuou “por conta de várias mudanças internas” (informação verbal, Entrevistado 9). Assim como o Entrevistado 10, ele trabalhava em uma empresa fornecedora da sua atual organização e foi convidado a integrar o time no momento de sua criação.

[Aconteceu] uma coisa meio divina, que a EMPRESA estava abrindo uma área de comunicação interna, que não tinha [...] e eles tinham uma vaga, e na reunião de briefing, o pessoal gostou de mim, [...] daí eu fiz parte do processo seletivo e [...] entrei na EMPRESA como uma ovelha negra total. Porque eu era um estagiário de comunicação interna e não tinha área. E era do segundo ano, que ninguém mais era [por política, a empresa só contratava a partir do terceiro ano] (informação verbal, Entrevistado 9).

Faz menção também ao processo de criação da área de comunicação, a Entrevistada 1, que afirma ter entrado na empresa para estabelecer a comunicação, especificamente, para uma área de negócios, que não havia até então. Nesse caso, entretanto, é relevante observar que a empresa inicia a área com uma profissional em cargo de (ainda que baixa) liderança – ela é coordenadora. Assim, nota-se, no discurso da entrevistada, que existe um diálogo com a organização para que essa criação da área seja planejada. Diferentemente dos entrevistados 9 e 10, que, como estagiários tinham seu espectro de atuação limitado a operacionalizar tarefas demandadas por uma gestão que não conhecia de comunicação, a Entrevistada 1 relata liderar o processo de implementação pelo qual a área passa.

Vamos começar a fazer as coisas aos poucos e tentar deixar uma base mais estruturada pra depois a gente colocar canal, depois a gente ver ferramenta. [...] Então eu estou mais desenhando com eles [os diretores] um processo de comunicação, os fluxos de comunicação. Como que você vai conversar com se time, pra depois a gente pensar em quais são as ferramentas que ele vai precisar pra auxiliar ele (informação verbal, Entrevistada 1).

É possível analisar essas situações à luz da maturidade que a área assume na organização, que pode ter relação com o tempo de estabelecimento do departamento, mas também com a senioridade do profissional.

## 2.1. Maturidade na comunicação

Precursor no estudo das Relações Públicas como função estratégica nas organizações, James Grunig tem uma série de estudos publicados em que defende uma teoria de excelência no exercício da profissão na gestão da comunicação, seja interna ou externa (GRUNIG, 2009). Para o autor, alguns fatores são preponderantes para que a atividade profissional se desenvolva adequadamente nas organizações.

Entre os aspectos que Grunig (2009) defende para excelência na gestão da comunicação está o fato de que deve ser um profissional sênior na liderança da área, este, por sua vez, com acesso e reporte direto ao que denomina coalizão dominante – diretoria executiva (2009). Assim, o autor trata a posição hierárquica do profissional de comunicação como uma variável relevante no entendimento sobre a excelência da área.

Em 2015, publicamos um trabalho que, baseado nas proposições de Grunig, defendia o posicionamento do profissional à frente da gestão da comunicação com empregados nas organizações no comitê executivo de suas organizações (CARRAMENHA, 2015). Ao analisar, de uma perspectiva mercadológica, o cenário da comunicação no Brasil, reconhecemos dois modelos de atuação. Um, denominado “Círculo vicioso da área responsável pela comunicação com empregados”, entende que, quando a gestão da área de comunicação está relegada aos níveis operacionais, sem acesso às discussões estratégicas da liderança sênior, estará limitada à cobertura de eventos e à simples reprodução de fatos noticiosos, e tendo, como consequência, a produção de veículos e campanhas como atividade-fim da área. Acreditamos que, neste modelo, a área acaba percebida como despesa para as organizações, sem demonstrar sua construção aos negócios da organização (CARRAMENHA, 2015).

Já no segundo modelo proposto, denominado “Círculo vicioso da área responsável pela comunicação com empregados”, reconhecemos a área, que tem um executivo sênior à sua frente, atuando próxima à liderança da organização. Seu escopo de trabalho será definido a partir do planejamento de negócios, portanto, tendo veículos e campanhas não como o objetivo da área, mas como instrumentos de suporte aos objetivos. Defendemos que esta atuação é mais estratégica e, portanto, sustentável às organizações (CARRAMENHA, 2015).

De forma complementar, Provedel (2015) desenvolveu uma análise acerca da maturidade dos departamentos que gerenciam a comunicação com empregados e a propõe a partir de uma matriz. Segundo a pesquisadora, existe um movimento no mercado brasileiro em busca de uma transformação, deixando a atuação mecanicista e padronizada da comunicação por “um modelo de comunicação interna híbrido, que dá lugar à preocupação com as relações

e com o diálogo entre empregados e organizações, mas, também, tem seu enfoque dirigido aos fluxos, processos e produtos de comunicação” (PROVEDEL, 2015, p. 241).

Ainda assim, a autora reconhece que, apesar da busca por equilíbrio entre as formas mecanicista e orgânica de se fazer comunicação, que denomina “um processo de ressignificação de si mesma”, na prática da atividade nas organizações prioriza-se o “enfoque instrumental, baseado nos velhos paradigmas comunicacionais” (PROVEDEL, 2015, p. 241).

Estudando os possíveis graus de maturidade da comunicação com empregados nas organizações, Provedel (2015) propõe uma análise que abrange a complexidade operacional, prática, tática, estratégica e política da comunicação nas organizações. A partir desta proposição, é possível entender ainda mais os perfis de profissionais entrevistados para este trabalho.

Com base na descrição dos participantes da pesquisa sobre sua atuação, identificamos entre o perfil classificado por nós de “executoras” as profissionais com maior atuação tática e foco principal na gestão dos veículos organizacionais. Ou, segundo Provedel (2015), com baixo grau de maturidade. Entre os “autopromotores” e os “articuladores”, há um maior grau de maturidade, com uma prevalência, entre estes com os norteadores políticos propostos pela autora.

Ainda que o estudo de Provedel (2015) não vincule diretamente o grau de maturidade à posição hierárquica, como faz Grunig (2009) e Carramenha (2015), é possível avaliar na proposição feita pela autora que, nos mais altos graus, o profissional demonstra sua contribuição a partir de uma atuação consultiva junto à liderança sênior da organização. Outro aspecto que fica claro é a participação e o nível de integração ao ambiente, atuando em diálogo com todas as áreas da empresa.

## **2.2. Integração à linguagem organizacional**

A busca do indivíduo por sua identidade no ambiente organizacional se revela na necessidade de conhecer a organização e seu processo interno. “É a comunicação que nos torna seres sociais e, portanto, membros de uma ‘organização’” (MARCHIORI, 2008, p.227-228). A autora afirma ainda que “a identidade é fonte de experiência e significado [...]. O significado é criado por significações do que se espera que uma organização faça e diga” (MARCHIORI, 2008, p.242).

Independentemente da existência de um departamento, a comunicação se gera desde o estabelecimento de uma empresa. De forma a aprofundar este conhecimento, recorreremos a Pierre Bourdieu, que defende que para entender o comportamento humano, é preciso entender

suas relações de poder. Em sua proposição de reconhecimento do contexto social, Bourdieu entende as organizações como o que denomina “campo”. Para o autor, campo é um espaço social de relações de poder em que agentes ocupam diversas posições, estruturadas por meio da divisão de poder e capital. É caracterizado por conflitos e competições entre os agentes, uma vez que estes estão tentando acumular, conservar ou converter tipos diferentes de capital – que pode ser econômico, social, cultural (BOURDIEU, 2011).

Os campos se caracterizam por espaços sociais, mais ou menos restritos, onde as ações individuais e coletivas se dão dentro de uma normatização, criada e transformada constantemente por essas próprias ações. Dialeticamente, esses espaços, ou estruturas, trazem em seu bojo uma dinâmica determinada e determinante, na mesma medida em que sofrem influências – e, portanto, modificações – de seus atores. Devendo ser entendidos relacionalmente no conjunto social, diferentes campos relacionam-se entre si originando espaços sociais mais abrangentes, conexos, influenciadores e influenciados ao mesmo tempo (MORAES, 2006, p.183).

Cada campo tem suas próprias regras, que naturalmente determinam e legitimam a posição que cada indivíduo ocupa de acordo com seu capital acumulado. A lógica de cada organização determina o que é mais valorizado naquele ambiente, e, portanto, transforma o capital acumulado em um capital simbólico, em um processo automático que acontece quando o indivíduo entra em determinado campo (BOURDIEU, 2011).

Essa estrutura não é imutável e a topologia que descreve um estado de posições sociais permite fundar uma análise dinâmica da conservação e da transformação da estrutura da distribuição das propriedades ativas e, assim, do espaço social. É isso que acredito expressar quando descrevo o espaço social global como um *campo*, isto é, ao mesmo tempo, como um campo de forças, cuja necessidade se impõe aos agentes que nele se encontraram envolvidos, e como um campo de lutas, no interior do qual os agentes se enfrentam com meios e fins diferenciados conforme sua posição na estrutura do campo de forças, contribuindo assim para a conservação ou a transformação de sua estrutura (BOURDIEU, 2011, p.50).

De acordo com o autor, as diferenças que se estabelecem nas práticas das categorias sociais são “diferenças simbólicas, e constituem uma verdadeira *linguagem*” (BOURDIEU, 2011, p.22). A linguagem, para Bourdieu, estrutura a compreensão do mundo e é o meio pelo qual essa compreensão é comunicada, sendo uma forma de poder simbólico (ILHEN, 2009). Neste sentido, podemos entender que o domínio da linguagem pode ser um significativo capital simbólico na forma como o define Bourdieu. Para o autor, há uma substituição da “competência propriamente linguística pelo capital simbólico” (BOURDIEU, 1983, p.2).



Entretanto, é curioso observar, na pesquisa de campo, que, entre os profissionais, há uma parcela daqueles que assumem seus cargos sem passar por qualquer tipo de treinamento ou preparação quanto à linguagem institucional, esta aqui entendida como elemento criador da identidade dos indivíduos dentro de um ambiente organizacional e também como um marcador de diferenciação simbólica. A Entrevistada 5, por exemplo, afirma que só foi saber que existia uma política de comunicação bem depois que entrou na companhia e que, portanto, precisou se adaptar à linguagem organizacional a partir de sua própria observação.

De maneira similar, também a Entrevistada 6 afirma não ter tido respaldo formal da organização para se aculturar à linguagem corporativa e relata ter passado por dificuldades por conta disso.

Não existe [uma preparação para assumir o discurso da empresa]. É muito mais uma questão de *'feeling'*, então é muito mais convivência com o executivo, você acaba pegando a forma que ele fala, e, com o tempo, ele fala igual a você ou você fala igual a ele. Mas não teve nenhum treinamento [...] [...] Eu acho que é uma coisa importante, porque eu já trabalhei com realidades muito diferentes, no chão de fábrica em uma empresa alimentícia, as pessoas se tratavam por família e eu tive muita dificuldade com isso, porque eu tinha um texto muito corporativo, eu vinha de financeira, e eles se tratavam como se fosse pai e mãe, [...] então eu acho que é importante para um profissional de comunicação passar por uma integração disso, dá um banho de loja no cara: “olha, aqui a gente fala assim” (informação verbal, Entrevistada 6).

Entretanto, dois anos depois de sua chegada à atual organização, a Entrevistada 6 já acredita ter “incorporado” o estilo de comunicação e garante se sentir confortável para falar em nome da empresa, após passar pelo que chama de “banho de cultura”. Para ela, “quanto mais você está na empresa, mais você pega” (informação verbal, Entrevistada 6).

Fato curioso se revela na fala da Entrevistada 8, que se mostrou surpresa ao ser perguntada sobre como se dá a deliberação sobre os conteúdos e linguagens daquilo que é veiculado nos fluxos formais da sua organização. “Eu nunca tinha pensado nisso, mas a partir do momento que a comunicação está comigo, eu acredito que eu tenho autonomia pra isso. Porque as pessoas acreditaram na minha competência, pra poder falar o que vai e o que não vai [ser veiculado]” (informação verbal Entrevistada 8).

A Entrevistada 5, por sua vez, não tem a mesma segurança. Apesar de o *habitus* do profissional ser fundamental para seu processo de integração ao campo, seu processo de integração à linguagem organizacional acontece no dia a dia e não há uma preparação oficial para que ela cumpra seu papel de produtora do conteúdo organizacional. O *habitus* linguístico nem sempre se integra rapidamente ao campo da organização. A potencial consequência disso

é que a fragilidade do discurso organizacional fragilize as organizações enquanto grupo que o sujeito queira se identificar. A Entrevistada 5 revela, com clareza, esse aspecto e declara que esta falta de respaldo corporativo a incomoda. Ao ser perguntada se está confortável para reproduzir a linguagem corporativa, ela afirma

Engraçado, eu me vejo sempre em dúvida se eu estou [confortável]. Acho que diria 70% [...] mesmo com experiência na área [...]. Eu acho que a gente também tem essa dúvida, porque você quer casar um pouco a linguagem do que é aplicado e real no dia a dia das pessoas com o que é linguagem da empresa. Encontrar um bom meio termo é sempre difícil, então como profissional ainda me vejo com essa dúvida (informação verbal, Entrevistada 5).

A grande parte dos entrevistados garante não ter sido treinada na linguagem da organização, mas, para além da falta de processos corporativos, acredita-se que isso seu deu porque foram contratados justamente por já possuírem a linguagem da empresa. Em uma análise à luz dos conceitos de imaterialidade do trabalho, é possível reconhecer a característica deste contexto, em que as organizações buscam fora de seu ambiente os recursos prontos, dispensando os investimentos para seu treinamento e adequação ao cargo. “O que as empresas consideram como ‘seu’ capital humano é, pois, um recurso gratuito, uma ‘externalidade’ que se produz sozinha, e que continua a se produzir” (GORZ, 2005, p. 20).

A Entrevistada 1 ilustra bem esta perspectiva:

Eu nunca fui treinada para o estilo da EMPRESA [...] é que quando eu cheguei, acho que o meu estilo de texto, de comunicação, ele já era muito similar ao que era pretendido pela empresa, então eu não posso falar que fui eu. [...] Não, eu não posso falar que “ah, fui eu que coloquei o estilo, não”. Acho que eu já meio que fui contratada porque eu já tinha o perfil desejado. Eu já tinha o tom, já tinha alguma coisa que era o que se queria mesmo (informação verbal, Entrevistada 1).

Essa sensação que aparece na fala da Entrevistada 1, diria Bourdieu, é responsabilidade do *habitus*. Segundo o autor, “uma das funções da noção de *habitus* é a de dar conta da unidade de estilo que vincula as práticas e os bens de um agente singular ou de uma classe de agentes” (BOURDIEU, 2011, p.21). Segundo o sociólogo francês, o *habitus* é um mecanismo estruturante que gera estratégias com as quais os agentes vão se relacionar com o mundo social.

Princípio gerador e unificador que retraduz as características intrínsecas e relacionais de uma posição em um estilo de vida unívoco, isto é, em um conjunto unívoco de escolhas de pessoas, de bens, de práticas. Assim como as posições das quais são produtos, os *habitus* são diferenciados; mas são

também diferenciadores. Distintos, distinguidos, eles são também operadores de distinções: põem em prática princípios de diferenciação diferentes ou utilizam diferenciadamente os princípios de diferenciação comum (BOURDIEU, 2011, p.21-22).

O Entrevistado 10 afirma que levou mais de dez dias para conversar com seu chefe direto depois que entrou na empresa. “Foi meio assim ‘chega, toca a área, assume’” (informação verbal, Entrevistado 10) e ainda assim não trata isso como um grande problema. “Então, eu cheguei, comecei a montar a minha agenda com os diretores, [...] com o presidente, [...] sem ninguém me apresentar. Abri agenda com gerentes de fábrica, fui mergulhando, fui entendendo e fui conquistando o espaço que tinha” (informação verbal, Entrevistado 10). Dirá Gorz que esta atitude deu certo porque o profissional já chegou com “o estilo, o comportamento, a linguagem da 'casa'. Esta lhes confere sua identidade” (GORZ, 2005, p.47).

Importante pontuar que, ainda que a maioria dos entrevistados tenha relatado não ter passado por um processo de integração à linguagem institucional, os entrevistados 4 e 7 declaram que existe um processo em suas empresas. Por destoar das demais organizações participantes da pesquisa, é curioso reconhecer a maneira como fazem a descrição da forma como a empresa os recebeu.

Quando eu cheguei [primeiro dia de trabalho], eu já tinha um nome, um micro, estava tudo lá à minha disposição. Eu sentei e comecei a trabalhar. Não demorei nada. Quando eu liguei o meu micro pela primeira vez, falou: “Bem-vinda, Entrevistada 7, à EMPRESA. Esperamos que você tenha vida longa aqui. Esses são os cursos que você vai fazer”. Então, ele me logou em Comunicação e abriu tudo o que a empresa fazia em curso. Você fez algum até hoje? Eu não, mas foi assim que eu fui recebida (informação verbal, Entrevistada 7).

A empresa em que atua o Entrevistado 4 é a única com um processo que prevê – efetivamente – que o profissional, ao ingressar na empresa, precisa ser integrado ao contexto cultural. Para a área de comunicação, ele afirma haver o que chama de “*onboarding* de comunicação”, processo que “infecta” o novo membro no contexto da organização.

Primeiro faz uma integração com as pessoas de comunicação pra entender os fluxos de trabalho [...], pra saber se situar em relação aos nossos processos, às nossas linguagens, às nossas práticas. Ele [o novo empregado] passa por isso pra poder entender onde ele está. E como ele comunica, de que forma. E depois ela vai para o que a gente se acostumou a chamar um *deep diving* dentro do mundo da EMPRESA. [...] para entender o que cada negócio produz [...] Demora um pouco, seis meses mais ou menos. Até chegar e falar: “Bom, agora eu consigo comunicar”. E, depois, ele [o novo empregado] vai sendo “infectado”. Porque daí ele vai pegando o jeito mesmo de escrever do jeito da EMPRESA, de fazer evento com cara da EMPRESA, de fazer *brand*

*experience* com cara da EMPRESA, e de fazer *press trip*, e de fazer café da manhã (informação verbal, Entrevistada 4).

Sobre essa questão, adicionalmente, Bourdieu propõe ainda uma conceituação para o *habitus* linguístico, como “a capacidade de utilizar as possibilidades oferecidas pela língua e de avaliar praticamente as ocasiões de utilizá-las” (BOURDIEU, 1983, p.27).

A linguagem, sendo um sistema de diferenças (SILVA, 2014), garantirá ao indivíduo um compartilhamento de significados às representações próprias do ambiente. Entretanto, essa linguagem não se ensina nem mesmo ao profissional que será responsável por, formalmente, mantê-la em ação (por meio dos processos midiáticos). São as práticas coletivas que vão estabelecer um sistema de significações para ações e linguagens, que passam a identificar e definir características de reconhecimento aos grupos e aos indivíduos que deles fazem parte.

Assim, é bastante recorrente entre os entrevistados que eles se declarem como “tradutores” corporativos. Flexões do verbo “traduzir” aparecem com frequência na descrição dos profissionais. Seja a partir de uma personificação do conteúdo original daquilo que tem de ser traduzido, como referenciou o Entrevistado 9 ao garantir que tem uma atuação no sentido de traduzir uma “visão obscura” do presidente. Essa personificação à visão da alta liderança também aparece na fala da Entrevistada 3, que entende que “no fim, isso é o que Comunicação tem que fazer. Traduzir o que muitas vezes está na cabeça só do *senior management*” (informação verbal, Entrevistada 3).

A Entrevistada 8 também credita à visão do presidente a fonte de informação principal que demanda dela uma adaptação à linguagem institucional capaz de ser compreendida por todos os empregados. Apesar de, atualmente, dois anos depois de assumir a posição, se considerar confortável na produção do conteúdo, garante que foi a partir de muita tentativa e erro.

Não teve uma preparação que eu possa falar “eu fui realmente preparada, eu sei o que a empresa queria”. Não. Fui dando cabeçadas, entre erros e acertos que eu fui chegando no que eu acreditava ser melhor pra empresa, de acordo com a visão do presidente, não de acordo com a minha visão. [...] Daí eu tive que intermediar isso com muita dificuldade, e, a partir daí, fui aprendendo o que a empresa queria ou não (informação verbal, Entrevistada 8).

Há ainda um aspecto da “tradução” na atuação do profissional que transcende um emissor pessoal. É o aspecto que está vinculado ao discurso institucional em nome da empresa. Em geral, vinculado menos às demandas de negócios e mais aos princípios organizacionais e aspectos da cultura organizacional. Sobre essa perspectiva, o Entrevistado 4 declara estar aí seu maior desafio.

Como comunicação interna, eu acho que o grande desafio é esse, traduzir a EMPRESA da maneira mais simples possível. Pegar os nossos quatro valores básicos e permear toda a comunicação que a gente faz baseada nesses valores. Mas sem perder muito o foco das coisas (informação verbal, Entrevistado 4).

Para Bourdieu, o universo social é um sistema de trocas simbólicas e “a língua é feita para comunicar, portanto, para ser compreendida, decifrada” (BOURDIEU, 1983, p.2) Se a linguagem é uma forma de capital simbólico, seu domínio pode ser entendido como uma forma de manifestação do poder simbólico, que “é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem” (BOURDIEU, 2000, p.7-8).

A Entrevistada 7 descreve seu processo de reconhecimento desta dinâmica no momento em que entrou na empresa.

Quando você entra lá e começa a ler as coisas, e lê outras coisas que estão à sua disposição, ela [a EMPRESA] já tem um jeitão. Você chegar, é muito difícil você trocar esse jeitão de fazer as coisas. É tipo: isso já está preso na cultura da empresa; já é o estilo de ser. Eu duvido que um profissional, por mais que entre, tenha um mega estilo diferente. Eu me ajustei quando eu entrei. Assim, eu podia fazer coisas muito diferentes. Eu vim de uma empresa que era superinformal. Bastou ler quatro coisas e ver: “Não cabe aqui”. Entendeu? Então, você aprende, de fato, *on the job* lá (informação verbal, Entrevistada 7).

### **2.3. O trabalho e a prática profissional**

Na contemporaneidade, o trabalho como se conhecia – material –, que valorizava o emprego da força e do tempo para geração de unidades produtivas contáveis, “é remetido à periferia do processo de produção ou abertamente externalizado. Ele se torna um ‘momento subalterno’ desse processo, ainda que permaneça indispensável ou mesmo dominante do ponto de vista qualitativo” (GORZ, 2005, p.19). Dentro das empresas, deixaram de ser valorizados os trabalhos de resultado tangível e 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 (GORZ, 2005).

Claramente, não há uma substituição de modelos em si, mas sobreposições, em que uma nova forma de trabalho – imaterial – tem se sobressaído, substituindo efetivamente a valorização que se dá ao trabalho.

Nós atravessamos um período em que coexistem muitos modos de produção. O capitalismo moderno, centrado sobre a valorização de grandes massas de capital fixo material, é cada vez mais rapidamente substituído por um capitalismo pós-moderno centrado na valorização de um capital dito imaterial, qualificado também de “capital humano”, “capital conhecimento”, ou “capital inteligência”. [...] O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produtos por unidade de tempo, é substituído por trabalho dito imaterial, ao qual os padrões clássicos de medida não mais podem se aplicar (GORZ, 2005, p.15).

Nessa nova configuração das relações de trabalho, percebe-se “que a fonte de riqueza passa a estar nas relações sociais e que a relação de trabalho não se limita apenas ao valor de troca de tempo e quantidade de trabalho empregado pelo indivíduo” (BAMBINI, 2008, p. 19). A própria noção de tempo como padrão do valor não pode mais ser aplicada, já que vale muito mais, atualmente, a qualidade da sua coordenação. O conhecimento é imperativo na obtenção de vagas, muito mais do que a força física ou a disponibilidade de horas de trabalho. “O conhecimento se tornou a principal força produtiva e, conseqüentemente, os produtos da atividade social não são mais, principalmente, produtos do trabalho cristalizado, mas sim do conhecimento cristalizado” (GORZ, 2005, p.29).

A pesquisa de campo deflagra uma questão que se demonstra crítica na atuação do profissional de comunicação: sobre ser ou não estratégico para a organização em que trabalha. Podemos entender, no contexto trazido por este estudo, que o conceito de estratégico está fortemente vinculado à valorização de seu capital imaterial. Entretanto, a pesquisa de campo revela que parte dos profissionais se sente desvalorizada ao ter uma função mais operacional e não encontrar espaço de demonstração deste seu capital imaterial, estratégico, especialmente entre aquelas que aqui foram denominadas “executoras”.

Apesar de não ser a totalidade dos entrevistados que afirma se envolver com os aspectos estratégicos, não há contradições entre os entrevistados quanto à necessidade de a área se estabelecer como tal. Esse reconhecimento do trabalho dos profissionais por parte das demais áreas da organização e – especialmente – das lideranças é um marco identitário relevante para o profissional de comunicação.

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 tornaram peças-chave, indispensáveis para suas atuais organizações. Nos “articuladores”, a identificação com profissionais valorizados se dá pela recorrente referência à relação que estabelecem com o grupo diretivo 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).

Por fim, nas “executoras”, é efetivamente essa marcação da diferença que as 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 reconhecidas. Parecem reivindicar um espaço para demonstrar o potencial da imaterialidade de seu trabalho, mas, sem sucesso, ficam, como afirma Gorz (2005), relegadas à periferia da organização.

Em alguns casos, os próprios entrevistados reconhecem uma dissonância entre o discurso e a prática do desenvolvimento do seu trabalho. Como ilustra a fala da Entrevistada 8, a formalização do seu trabalho é diferente da sua realização prática.

Eu tive que fazer [meu *job description*], a empresa está se profissionalizando, o RH pediu e eu fiz. Na verdade, era um papel da liderança, mas a minha não faz a menor ideia do que eu faço. [...] Mas ele não é fidedigno. Eu faço muito mais coisa do que está escrito lá. A parte operacional não entra, está um cargo muito mais coordenadora, ele é muito mais bonito do que factível (informação verbal, Entrevistada 8).

Tal dissonância também aparece na fala da Entrevistada 5. “Acho que tem a oportunidade ainda de a gente ser muito mais estratégico. A gente agregar de fato a informação do plano de negócio” (informação verbal, Entrevistada 5). É recorrente entre os entrevistados da pesquisa de campo queixas acerca de atividades operacionais, que diminuem suas oportunidades de utilizar e demonstrar todo seu conhecimento adquirido.

Para Gorz (2005), não é a obtenção do conhecimento em si, este que passa a ser imperativo na economia, que determina, efetivamente, essa mudança nas relações de trabalho, mas sim “as capacidades expressivas e cooperativas que não se podem ensinar, [...] uma vivacidade presente na utilização dos saberes e que faz parte de uma cultura do cotidiano” (GORZ, 2005, p.19). Ou seja, a realização das tarefas vem ganhando uma importância para além das tarefas em si, e o trabalho passa a estar diretamente ligado mais do que apenas às competências das pessoas envolvidas, também à forma como são realizadas suas tarefas.

O desempenho repousa sobre sua implicação subjetiva chamada também “motivação” no jargão administrativo gerencial. O modo de realizar as tarefas, não podendo ser formalizado, não pode tampouco ser prescrito. O que é prescrito é a subjetividade, ou seja, precisamente isso que somente o operador pode produzir ao “se dar” à sua tarefa (GORZ, 2005, p.18).

O Entrevistado 2 descreve, com clareza, este componente de subjetividade ao relatar a situação de sua chefe na empresa.

A ATUAL CHEFE ainda não ocupa o cargo de diretora. Ela tá no caminho pra isso, entendeu? Como ela havia sido recentemente promovida para a função que é a minha atualmente, com a saída da ANTIGA CHEFE, que era diretora, a ATUAL CHEFE ainda, por políticas internas da companhia, precisa estar há tanto tempo no cargo para poder ser promovida de novo, então ela ainda não está numa posição de diretora. Mas ela já faz parte do *board*, ela já tem o status de. Só que ainda não recebe por isso (informação verbal, Entrevistado 2).

Para Lazzarato e Negri (2013), a dificuldade em se definir normas de produção de serviços e em se estabelecer uma medida objetiva da produtividade está relacionada à crescente participação dos consumidores na definição dos produtos. Lastres e Abigail (1999) defendem que a difusão e a convergência das tecnologias da informação e comunicação, bem como uma maior intensidade no seu uso, foram fundamentais para o estabelecimento de uma nova dinâmica que denominam “técnico-econômica”.

Verificam-se novas práticas de produção, comercialização e consumo de bens e serviços, cooperação e competição entre os agentes, assim como de circulação e de valorização do capital, [...] [que] apoiam-se, por sua vez, em novos saberes e competências, em novos aparatos e instrumentais tecnológicos, tanto como em novas formas de inovar e de organizar o processo produtivo, expressando-se assim uma nova economia ou um novo padrão técnico-econômico e ensejando também a necessidade de novas abordagens na própria teoria econômica e do valor. (LASTRES; ALBAGLI, 1999, p.8).

Neste contexto, Gorz (2005) faz uma comparação do que ele chama de trabalhador taylorista com o pós-fordista. “Os primeiros só se tornam operacionais depois de serem despojados dos saberes, das habilidades e dos hábitos desenvolvidos pela cultura do cotidiano, e submetidos a uma divisão parcelada do trabalho” (2005, p.19). Já os trabalhadores denominados pós-fordistas são exigidos, pelas organizações que os empregam, não apenas por suas competências técnicas necessárias para o desenvolvimento de sua atividade, mas por habilidades sociais adquiridas externamente, fora do ambiente de trabalho. Passam a ser valorizadas como competências profissionais qualidades de comportamento, capacidade de improvisação e de cooperação etc (GORZ, 2005).

#### **2.4. Gestão dos processos midiáticos**

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. Portanto, o conceito de processos midiáticos, no contexto organizacional, relaciona-se à produção e reprodução do discurso da organização em todas as formas em que ele se apresenta.

Para Paraventi (2011), no que diz respeito à veiculação formal do discurso, os veículos e canais de comunicação têm papel preponderante nesta disseminação, representando “a tangibilização do discurso organizacional” (2011, p.195). Segundo a autora, eles são os “meios de a organização unificar o discurso, a identidade e fortalecer seus relacionamentos com vistas a alcançar uma imagem institucional fortalecida e vínculos duradouros” (PARAVENTI, 2011, p.196). Nesta perspectiva, portanto, os veículos e canais de comunicação podem ser compreendidos como os meios que dão corpo, formalmente, ao discurso das organizações.

Foi recorrente entre os entrevistados da pesquisa de campo a resposta sobre a gestão de veículos quando perguntados sobre suas atividades e rotina de trabalho. Em geral, nas entrevistas em que esse assunto aparece com mais destaque, ele está diretamente atrelado à principal tarefa do profissional, conforme ilustra o trecho a seguir da transcrição da Entrevistada 6. Trata-se da resposta para a questão “Por favor, poderia comentar um pouco suas principais responsabilidades na função”.

Aqui na EMPRESA, faço todo o gerenciamento de comunicação interna, então, todos dos veículos, coordenação da revista. A gente tem três revistas para o público interno. [...] Uma revista, NOME, que vai para todo o mundo, corporativa, que é trimestral, e eu tenho uma em cada fábrica. Além disso, a gente tem ‘intranet’, muito comunicado com o Global, alinhamento com o Global de ações e comunicação interna e cada vez mais precisa manter o padrão que vem de fora, principalmente na comunicação interna, dar a mesma cara em tudo. Comunicado de liderança, reflexões para liderança, todo o atendimento de RH, gestão de campanha para GPTW [*Great place to work*], gestão de desempenho, 150 melhores [empresas para se trabalhar], o material que vai para os prêmios, Quê mais? Campanhas internas diversas, desde lançamento de produto interno a Sipat [Semana interna de prevenção de acidente de trabalho] (informação verbal, Entrevistada 6).

Paraventi (2011) defende que a gestão dos veículos é essencial no planejamento de comunicação nas organizações. Assim, 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 (CARRAMENHA, 2015). Demonstrem, alguns dos entrevistados, investir, de fato, tempo relevante nessa função.

A gente está com uma agência nova para escrever a revista, é uma agência que faz muita publicação externa, para o mercado, e é uma pegada diferente, então, eles não acertam – e quando não acertam o texto vem para mim, “ah, escreve você”, então o editorial do PRESIDENTE, eu quem escrevo, a matéria de capa, eu quem escrevi, porque é quem tem a linguagem da empresa. [...] Eles têm uma outra linguagem. Tanto que outra matéria de RH, que a agência mandou, a DIRETORA não gostou e pediu: “Ah, escreve você porque você vai entender o que eu quero”. É até meio injusto, porque a pessoa [da agência] não está aqui dentro, ela não sabe como é a rotina, como se fala. [...] Por exemplo, uma pessoa de fora, um jornalista vem lá “ah, esses aqui são os programas de RH que a gente tem”, então a pessoa é muito mais descritiva na questão do texto; e quando ele é um texto interno, ele é muito mais, “olha, a gente tem isso daqui, mas isso só funciona porque você quem faz, você é o cara que faz a diferença”, então o texto de comunicação interna, ele deixa de ser jornalístico ele é muito mais emotivo, algumas vezes até marqueteiro em algumas coisas do que um texto jornalístico propriamente dito (informação verbal, Entrevistada 6).

Adicionalmente a este ponto levantado pela Entrevistada 6, também a Entrevistada 5 declara dedicar seu tempo para esta tarefa de forma não planejada.

Existe muita demanda [operacional], principalmente porque é como se fosse uma atividade gratuita do ponto de vista do cliente interno, então todo dia chega uma demanda, e todo dia você tem que apagar um incêndio (informação verbal, Entrevistada 5).

Entretanto, Cappellano (2014) alerta que

A empresa fala não somente por meio do seu discurso oficial (manifestado na escrita de seus canais de comunicação interna), e nem tampouco apenas por meio da fala de seus líderes (apesar de ser esta a mais forte expressão do imaginário que afilia o sujeito). A empresa possui símbolos. Tudo isso compõe um grande aparato de linguagem corporativa, que pode ser observado desde as embalagens dos produtos, gestos, no uniforme de seus empregados até na arquitetura de seus espaços coletivos. O alinhamento destas diversas expressões da cultura organizacional com os demais elementos que a compõem é responsável pela sensação de coerência entre o discurso e a prática da organização (2014, p.84-85).

Assim sendo, há outra face da gestão dos processos midiáticos organizacionais, relacionada não à produção de veículos em si, mas ao manejo da informação que circula na relação dos indivíduos, que constitui a informação capaz de se transformar em poder. Revela-se outro importante espaço do profissional de comunicação: o de contribuir com o processo de identificação e reconhecimento dos demais sujeitos empregados da organização para a qual ele trabalha.

A comunicação envolve não só a materialização dos processos informativos, mas todos os comportamentos e as atitudes dos interlocutores. 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).

Há, entre os entrevistados da nossa pesquisa de campo, parte significativa que afirma se envolver com a comunicação para além dos fluxos formais. O Entrevistado 4 assegura que ele “tem um caráter muito estratégico. Se você tem um diretor que faz o folder, então o quão importante, do ponto de vista estratégico, ele é pra companhia? ‘A gente quer mais o cérebro do que a mão’ [diria o alto escalão]” (informação verbal, Entrevistado 4), em uma referência ao discurso de Gorz (2005) e Lazzaratto e Negri (2013), mesmo que sem citá-los (e eventualmente sem nunca nem ter lido suas obras). Corroborar com esse pensamento a Entrevistada 7.

Sinceramente, se eu li uns quatro textos antes de sair até hoje, eu li muito. Eu vejo pronto. Não consigo. Não trago para mim essa responsabilidade. Ela [sua subordinada] tem cinco anos de formada; ela escreve direito. Eu vi o primeiro texto. Se está bom, ela continua fazendo. Eu não paro para revisar nada, nem tenho tempo. Não é nem uma questão de achar que não é o meu papel. Se eu tivesse condições, eu acho que eu até faria, mas, assim, é tanto trabalho, de tanto lado, que eu não tenho a menor condição de fazer. Então, vai. Ela produz; ela aprova com as fontes. Se não aprovou, azar das fontes, vai sair de qualquer jeito (informação verbal, Entrevistada 7).

Particularmente, nos chamou a atenção a Entrevistada 7, que, diferentemente dos demais, declarou que sua função não requer produção de veículos, mas sim que ela esteja mais próxima da dinâmica dos fluxos informais aqui descrita, com uma tarefa de trafegar entre as áreas para deixar a comunicação mais fluida internamente.

O meu trabalho tem a ver com gerenciamento do grupo, de garantir que eles consigam ampliar a visão de comunicação deles. Então, tem muito a ver com o desenvolvimento de pessoas. Tem a ver com planejamento no sentido de ser integrador com o que acontece nas demais áreas. Então, garantir que a gente tem como empresa *one single voice* e função de planejamento: como é que eu planejo de forma adequada, no princípio do ‘*end to end*’, então, eu vou desse planejamento à medição de resultado, e eu acompanho esse fluxo, mas eu acompanho para ver se a gente não tem um jeito melhor de apresentar resultado, se a mecânica funciona... porque produção mesmo, nunca fiz lá dentro. Não há necessidade (informação verbal, Entrevistada 7).

Portanto, entendemos que o trabalho do profissional na gestão dos processos midiáticos organizacionais tem seu horizonte de atuação ampliado para além da produção de conteúdo de canais internos, apresentando contribuição efetiva ao sucesso organizacional.

O sucesso de uma empresa está, primeiramente, em sua instância interna, nas habilidades de comunicação de que ela dispõe, na conversa que ela trava com seu público [...] O ser humano é o principal canal dos acontecimentos. Trabalhar bem esse canal é o segredo de tudo (MARCHIORI, 2008, p.227).

A dinâmica de construção de sentido que se forma para os empregados a partir da coerência entre o discurso e a prática organizacional está diretamente relacionada com a representação que as organizações assumem na vida dos indivíduos e em seus processos de identificação social na contemporaneidade. Assim, a cargo da gestão dos processos midiáticos organizacionais, o profissional de comunicação tem a responsabilidade de produzir ou decodificar os interesses corporativos e encontrar formas assertivas de transmiti-los adequada e coerentemente aos empregados da organização a qual está vinculado. Como visto, este trabalho auxiliará o processo de identificação dos demais empregados da organização, uma vez que o discurso adotado nos processos midiáticos organizacionais faz o papel do Outro, em nome da empresa, na construção da identidade de todos aqueles que trabalham para uma organização. O Entrevistado 9 demonstra ter bastante clareza desta relação aqui descrita.

Estamos conversando [a partir da gestão dos processos midiáticos] com um operário de fábrica, se não for palpável pro cara, esquece. Pode ser uma informação institucional, bem escrita, com tudo que você pode preencher de requisitos de comunicação. Se não for palpável, se o cara não conseguir transformar aquilo em prática: “Ah, meu apertar de botão mudou a partir disso”, [...]. Se você não deu uma visão pro cara de que aquilo tem uma importância pro todo: “Ah, eu não faço PRODUTO, eu faço BENEFÍCIO”, cara, esquece. Esquece (informação verbal, Entrevistado 9).

O exercício do profissional de comunicação nas empresas, historicamente, está vinculado a uma atuação estritamente funcional. 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, no sentido de servir um propósito nos processos de interação nas organizações, com relação direta com a gestão dos negócios (MARCHIORI, 2008).

Entretanto, 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; MARCHIORI, 2008). A perspectiva aqui é da comunicação como parte da natureza humana e que se torna agente de criação da realidade e do mundo social.

Relevante notar que a comunicação como função nasce para dar conta de organizar a comunicação como processo que sempre se estabeleceu nas organizações, mas parece ter perdido essa conexão. “Com uma trajetória marcada por entrega de produtos concretos e bem-acabados, normalmente por meio de veículos de comunicação e campanhas, [o comunicador] ensinou a organização que essa era sua melhor contribuição” (MANSI, 2014, p.168) e acabou por se valer, exclusivamente, da entrega valorizada pelo capital material. Atualmente, demonstra buscar resolver essa lacuna, mas sem aparentar estar próximo dessa solução.

Almeida, Baptista e Soares (2013) acreditam, entretanto, que há uma melhora nesse aspecto, apesar de a gestão continuar buscando mecanismos para aumentar a produtividade e os lucros. Para os pesquisadores, “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” (ALMEIDA, BAPTISTA; SOARES, 2013, p. 75).

Apesar de unanimemente os profissionais da pesquisa de campo defenderem que a comunicação necessita de um espaço estratégico nas organizações, muitos se referem à comunicação como instrumental, funcional. Quando questionados sobre formas de avaliar a área, os profissionais que afirmam se valer de ferramentas de mensuração referem-se, estritamente, à medição do trabalho técnico – avaliação de veículos e eventos, principalmente. “O comunicador ainda tenta controlar e centralizar os processos de comunicação. [...] Enquanto ele tenta exercer o controle, a comunicação acontece livre e solta” (MANSI, 2014, p. 168).

Este alerta da autora pode ser evidenciado nas entrevistas desta dissertação. Entrevistados, ao descreverem suas atuações como “prestadores de serviços” para “clientes internos” (outras áreas da companhia que precisam se comunicar com os empregados), estão se colocando no centro do processo de comunicação e, como revelam as entrevistadas 3 e 5, têm dificuldade de atender essa demanda. Segundo a Entrevistada 5, grande parte do seu desafio na organização está em “educar” os “clientes internos” para demandarem, adequadamente, seus serviços e usarem bem os veículos de comunicação por ela produzidos. Discurso bastante similar tem a Entrevistada 3, ao afirmar que os “clientes internos não sabem nem o que pedir,

o que demandar. Eu acho que essa é uma questão muito importante da comunicação de conseguir decifrar isso” (informação verbal, Entrevistada 3).

Para Mansi (2015), essa lógica de centralização da gestão da comunicação, de certa forma, ilude o profissional, uma vez que, por mais centralizador que for, a comunicação não estará acontecendo a despeito de sua atuação, no dia a dia, no diálogo das pessoas. A autora defende a necessidade de se adotar uma postura articuladora.

É possível imaginar que as comunicações produzidas pelas áreas não sejam publicadas com zelo ortográfico e gramatical a que nos acostumamos, mas provavelmente ganhem autenticidade. Perdemos de um lado para ganhar – mais – de outro. [...] é preciso executar o desapego para que as práticas obsoletas deem lugar a novas, mais relevantes (MANSI, 2015, p.198)

A autora reforça ainda que a consequência dessa centralização é restringir-se apenas às tarefas operacionais. “Centralizamos a comunicação tanto, a ponto de a produção de veículos sugar quase toda a nossa energia” (MANSI, 2015, p.197). O caso da Entrevistada 6 ilustra essa relação, no momento em que, ao descrever como parte de sua atividade “atender aos clientes internos”, demonstra que é unicamente nos veículos organizacionais que este atendimento se materializa.

Eu atendo muito cliente interno. A gente tem muita demanda de comunicação de tudo que é lado. [...] Então é ajudar a fazer uma campanha para determinado assunto, é dar suporte para coisas bem específicas – lá nas fábricas, ao contrário da matriz, a gente tem murais. Então, a gente usa bastante mural [...] Nas fábricas é mais ou menos isso, cada um tem uma revista que é cuidada por mim, eles não se envolvem, o que eles fazem é alimentar com pauta (informação verbal, Entrevistada 6).

### 3. RECONHECIMENTO E CONFLITO: A COMUNICAÇÃO E A LIDERANÇA

Como visto no Capítulo 1 deste trabalho, o profissional de comunicação atua em um contexto em que suas responsabilidades e atribuições não são claras aos seus interlocutores na organização e que, portanto, tem seu processo de identificação acentuado ao precisar se apegar às diferentes interpelações que lhe são postas acerca do trabalho que realiza. Yanaze (2010) revelou que há muitos desencontros nas relações das áreas de comunicação com os demais departamentos das organizações, que se estabelecem, em grande parte, por um problema de posicionamento do profissional (YANAZE, 2010).

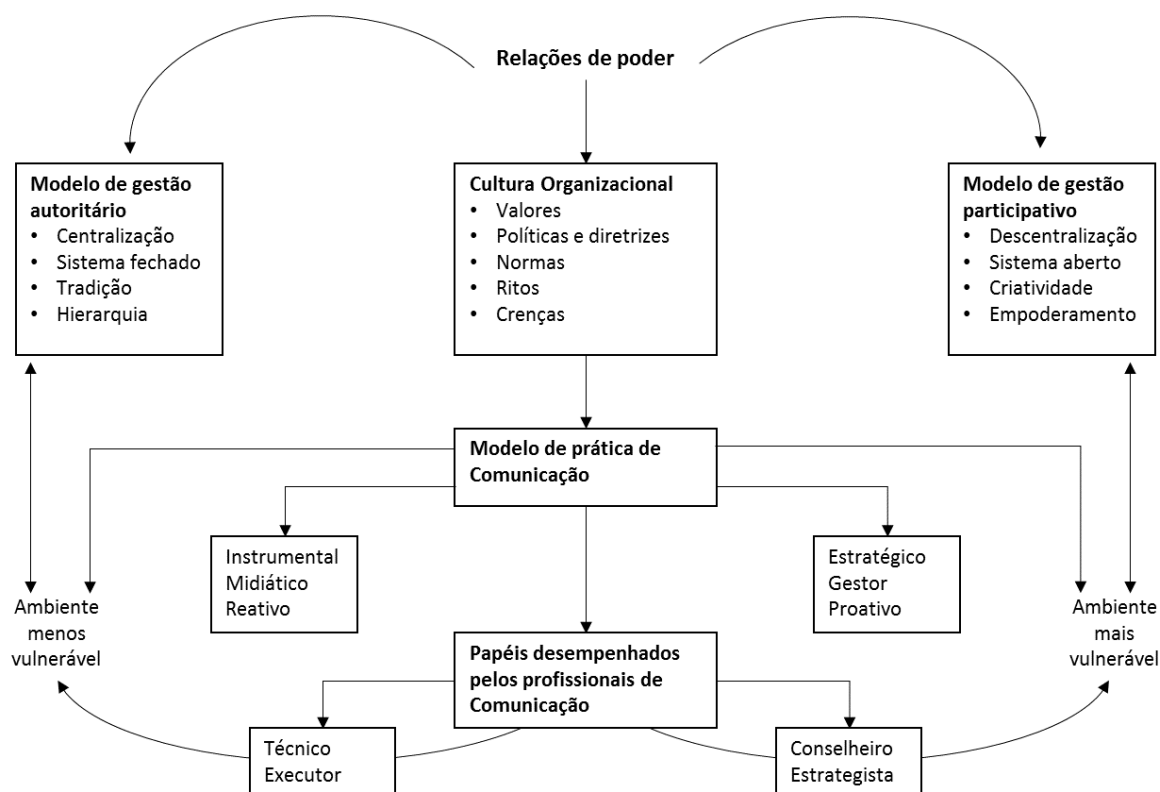
Esse aspecto se torna ainda mais relevante quando se tratam das relações do profissional com executivos em cargos de liderança. Ferrari (2009) demonstrou que o mais alto escalão das organizações não sabe afirmar, com clareza, sobre as responsabilidades do profissional de comunicação (FERRARI, 2009). Em nossa pesquisa, constatamos que esta confusão acerca da identidade do profissional acontece, muitas vezes, também na própria estrutura hierárquica de comunicação, não ficando exclusiva à liderança sênior.

Ainda baseado na pesquisa de Ferrari (2009), concordamos que o papel desempenhado pelo profissional de comunicação estará sujeito às relações de poder que se estabelecem nas organizações, relações estas que se materializam e se manifestam por meio dos elementos da cultura organizacional. Poderão ser, segundo a autora, mais participativos ou mais autoritários e estão frequentemente relacionados à vulnerabilidade do ambiente, esta, por sua vez, definida a partir de agentes externos, tais como “riscos, ameaças e impactos oriundos do micro e do macro ambiente” (FERRARI, 2009, p.168), e internos, determinados pelos empregados e a forma com que se estabelecem as relações no âmbito interno da organização.

Os desafios são certamente distintos para cada organização e as práticas de planejamento e gestão são os instrumentos que precisam ser utilizados para garantir vantagens competitivas que, em última instância, venham a contribuir para a sua permanência no mercado. A vulnerabilidade, então, pode ser decorrente da incapacidade de uma organização de se aproveitar das oportunidades disponíveis no ambiente para melhorar sua situação no mercado (FERRARI, 2009, p. 169).

Desta forma, acredita a autora, que organizações em ambientes menos vulneráveis praticam, mais frequentemente, um modelo de gestão autoritária, demonstrando mais “apego à tradição e a adoção de modelos hierárquicos rígidos; o poder é centralizado e, conseqüentemente, as decisões estão nas mãos de uma ‘coalizão dominante’ extremamente reduzida, além de não manter um sistema de relacionamento aberto com o ambiente externo”

(FERRARI, 2009, p.172). Por sua vez, nas organizações em que o ambiente se demonstra mais vulnerável, o modelo de gestão tende a ser mais participativo e aberto, já que a empresa precisa manter um contato estreito e recorrente com o ambiente, de forma a se manter atualizada sobre mudanças e tendências. A figura a seguir ilustra a relação proposta por Ferrari (2009) entre poder, vulnerabilidade e a atuação do profissional de comunicação.



**Figura 1 – modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações**  
 Fonte: Adaptado de FERRARI, 2009.

O modelo desenvolvido por Ferrari (2009) remete a uma possível relação com os entrevistados participantes do estudo de campo desenvolvido para esta dissertação. Pela divisão subjetiva que construímos sobre a atuação do profissional de comunicação, destacada no Capítulo 1, reconhecemos três potenciais perfis de profissionais – as executoras, os autopromotores e os articuladores. Nesse sentido, seria intuitivo inferir que profissionais no perfil “executoras” estão trabalhando em uma organização de modelo autoritário e os “articuladores” no modelo de gestão participativa. Ainda que isso se manifeste em parte dos nossos entrevistados, seja entre as “executoras”, em falas como

Muitas vezes, mesmo que você [se] exponha, [a situação] vai ser o tipo do “tem que ser feito e vai ser feito”. E eu acho que eu tenho abertura tanto para



falar com a CHEFE, falar com o CHEFE DA CHEFE, até, de repente, mesmo para o presidente, só que muitas vezes “é assim que veio, é assim que é” (informação verbal, Entrevistada 5),

ou mesmo entre os profissionais por nós denominados “articuladores”, com histórias que reforçam o modelo acima descrito:

Isso é um aspecto cultural que é bem interessante lá [na minha empresa]. Existe um princípio lá de, realmente, independência. Então, ali, todo mundo é bastante responsável, sabe? Cargo lá dentro não vale muita coisa, porque as pessoas realmente trabalham nos seus *hubs* e a coisa vai. Então, a questão do controle, que era uma coisa que eu via muito fortemente nas empresas que eu vim, lá não existe. Não dá para gerenciar por meio do controle lá. Lá, você gerencia politicamente; não gerencia por meio de controle (informação verbal, Entrevistada 7).

Entretanto, Ferrari (2009), em seu estudo, destaca que não, necessariamente, o olhar para a prática da comunicação irá, precisamente, revelar o modelo de gestão. Referenciando um estudo de Grunig, a autora afirma que “foram identificados alguns departamentos praticando relações públicas excelentes em organizações com cultura autoritária” (FERRAI, 2009, p. 173). Em nossa sondagem, identificamos, no Entrevistado 4, o maior paradoxo neste sentido. Apesar de ter uma descrição bastante estratégica de uma atuação consultiva e proativa, a hierarquia e centralização em sua organização por vezes falam mais alto.

Tem coisas que vêm de fora e não fazem 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” (informação verbal, Entrevistado 4).

No sentido oposto, também apresenta certa contradição a atuação descrita pela Entrevistada 1. Conforme apontado no primeiro capítulo, apesar de fazer uma descrição bastante operacional da realização do seu trabalho, recorrentemente afirma ter autonomia.

Eu tenho muita autonomia no Comitê de Comunicação que a gente tem, que participa o Presidente, a Diretora Jurídica, o Diretor de RH, a Diretora de Segurança Saúde e Meio Ambiente. São cinco pessoas, e desse Comitê a gente toma as decisões maiores, mais abrangentes de campanha [...]. E a partir daí eu tenho autonomia e sigo com todos os projetos sozinha (informação verbal, Entrevistada 8).

Em seu estudo, Ferrari (2009) conclui que a atuação da comunicação nas organizações é resultado das oportunidades e ameaças que o ambiente externo impõe e, também, das trocas

simbólicas e valores compartilhados que acontecem internamente. Assim, este capítulo se dedicará a discutir as relações que os profissionais de comunicação estabelecem com os diferentes níveis de liderança nas organizações, aqui entendidos como os demais profissionais na estrutura organizacional que tenham posição hierárquica superior às dos nossos entrevistados. Pretendemos investigar, nessa terceira parte deste trabalho o quanto essas relações contribuem para o estabelecimento das atividades de área de comunicação – ou, como já descrito anteriormente, para a gestão dos processos midiáticos organizacionais –, assim como para o processo de identificação do profissional de comunicação.

Relevante relembrar que esta pesquisa tem seu enfoque, exclusivamente, na perspectiva do comunicador, portanto, é a partir desta ótica que serão desenvolvidos os temas no que tange, especialmente, os conflitos que se apresentam no processo de identificação do profissional, seja por dificuldade de reconhecimento por parte da gestão das empresas, seja por embates conceituais sobre o entendimento das tarefas que precisam ser desenvolvidas.

Serão debatidas, assim, questões que se apresentam na relação com os gestores diretos dos entrevistados e também com os executivos do mais alto escalão (presidentes, CEOs, vice-presidentes e diretores sêniores). Interessa-nos, particularmente, entender como as relações e interpelações destes executivos de posição hierárquica superior afeta o trabalho do profissional de comunicação.

Reconhecemos que há, em parte da bibliografia de comunicação e de administração, diferenciação sobre os conceitos de líder, chefe e gestor. Para os efeitos do nosso estudo, esses termos serão tratados como sinônimos, por entendermos que não haverá impacto em nossos objetivos de investigação.

### **3.1. A comunicação com a liderança direta**

Os profissionais entrevistados para esta dissertação compõem estruturas organizacionais bastante diferentes entre si e estão vinculados a diferentes funções. A tabela a seguir detalha a diversidade de alocações estruturais que a função de comunicação tem nas indústrias pesquisadas.

Na coluna “Área funcional em que está inserido”, descrevem-se as áreas corporativas na estrutura organizacional em que o profissional está alocado, seguido pelo cargo do chefe direto e pela distância que o entrevistado está do CEO (ou cargo mais alto da estrutura hierárquica da empresa no Brasil). Por exemplo, se o profissional reporta-se para um chefe que se reporta para o CEO, tem a distância de apenas um cargo, e assim por diante.

Profissional	Área funcional em que está alocado (a)	Cargo do (a) chefe direto (a)	Distância do CEO
ENTREVISTADA 1	Vice-presidência de Assuntos Cooperativos	Gerente de Comunicação	2
ENTREVISTADO 2	Diretoria de Comunicação	Head de comunicação	1
ENTREVISTADA 3	Diretoria de Sustentabilidade e Relações Institucionais	Gerente de Comunicação	2
ENTREVISTADO 4	Diretoria de Relações Institucionais	Diretora de Relações Institucionais	1
ENTREVISTADA 5	Diretoria de Acesso ao Mercado, Relações Governamentais e Comunicação	Gerente de Comunicação	2
ENTREVISTADA 6	Diretoria de Recursos Humanos e Comunicação	Gerente de Comunicação	2
ENTREVISTADA 7	Diretoria de Comunicação	Diretor de Comunicação	1
ENTREVISTADA 8	Diretoria Jurídica	Diretora Jurídica	1
ENTREVISTADO 9	Diretoria de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	1
ENTREVISTADO 10	Diretoria de Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	1

**Tabela 2 – estruturas organizacionais da comunicação nas organizações entrevistadas**

**Fonte: o próprio autor**

Sem aparente relação direta com a distância do CEO ou com a área funcional em que estão alocados, os entrevistados 3, 7, 8 e 10 verbalizaram que seus próprios chefes diretos têm pouco conhecimento ou envolvimento sobre o trabalho que desempenham.

Estas menções aparecem desde formas mais brandas, como no caso da Entrevistada 7, que reporta para um diretor de comunicação para América Latina, que, segundo ela “não faz nada de comunicação interna” (informação verbal, Entrevistada 7), e do Entrevistado 10, que responde para um diretor de Recursos Humanos recém-chegado na empresa, que, como seu antecessor, envolve-se 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” (informação verbal, Entrevistado 10).

Já no caso das entrevistadas 8 e 3, este aspecto se manifesta mais contundentemente, ao declararem, com ênfase, o desconhecimento de sua gestão direta sobre seu trabalho. A Entrevistada 8 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” (informação verbal, Entrevistada 8).

Também coordenadora de comunicação, a Entrevistada 3 tem um discurso parecido. Segundo ela, seu reporte direto é a um gerente de comunicação (que chegou à organização

depois dela), que responde a um diretor de relações institucionais e sustentabilidade, que “não entende lhufas [de comunicação]” (informação verbal, Entrevistada 3).

A relação com a gestão direta é fator relevante no processo de identificação do profissional de comunicação. Davel e Machado defendem que “a identificação vai ocorrendo quando a crença das pessoas no líder se torna autorreferenciada e autodefinida, quando um indivíduo integra crenças sobre o líder em sua própria identidade por via da afinidade ou da emulação” (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 112). De forma complementar, Ferraz e Fischer (2001) definem o líder nas empresas como “gestor do significado”, assim, o exercício da liderança se entende também como uma ação simbólica, essencial no processo de identificação do profissional no seu trabalho.

Como a formação do vínculo da identificação sucede no momento em que as ações de uma pessoa vão ao encontro das expectativas da outra, o vínculo da liderança ocorre de maneira fecunda e produtiva quando as ações do líder forem ao encontro das expectativas do liderado e vice-versa. A identificação ocorre de maneira efetiva quando os comportamentos se caracterizam por expectativas complementares [...] De um lado, a liderança se constitui na busca do líder que almeja ser escolhido [...] De outro lado, a identificação se consolida no processo de reconhecimento e consentimento da influência de uma pessoa que reduza a incerteza subjetiva, que negocie e confira um significado às atividades cotidianas e que estabeleça um sentimento de afiliação, ou seja, que forneça um substrato emocional, social e cognitivo no qual e com o qual todos se possam reconhecer por meio dos protótipos e categorias que aquela pessoa represente para o grupo (DAVEL; MACHADO, 2001, p.114).

Este último aspecto, entretanto, parece não estar bem estabelecido na relação do profissional de comunicação, como mostraram os entrevistados 3, 7, 8 e 10. De outra forma, o Entrevistado 4 revela, em sua fala, dificuldade de lidar com os superiores, não por falta de conhecimento ou envolvimento, como descrito até aqui, mas pelo excesso de pessoas. Com responsabilidade de dar suporte a 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, o profissional, em seu processo de identificação a partir da relação com a liderança, como descrito por Davel e Machado (2001), fragmenta-se muito, 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.

Minha chefe funcional está aqui no Brasil [é a diretora de relações institucionais]. É a minha chefe hierárquica, que eu respondo, que faz avaliação de desempenho e tal. Mas eu tenho doze chefes, chefes entre aspas.

[...] Tenho um *head* de comunicação em cada área de negócio [na estrutura de time global, situada no país da matriz] (informação verbal, Entrevistado 4).

Dessa forma, como defendem Davel e Machado (2001), que a identificação do profissional passa pela relação simbiótica que se estabelece com a liderança, a partir do encontro das necessidades e desejos, sentimentos e interesses dos indivíduos, o Entrevistado 4 tem a sua identidade profissional ainda mais fragmentada. Constantemente, precisa negociar sua posição – individualmente – com um grupo de 13 líderes, acentuando seu processo sem fim de identificação e dificultando o processo de influência, que envolve “o enfoque da liderança sob a ótica do consentimento, da reciprocidade e da complementaridade de comportamentos entre indivíduos, liderança essa que ocorre por meio da identificação” (DAVEL; MACHADO, 2001, p.120).

### **3.2. A comunicação com a liderança sênior**

Adicionalmente ao processo contínuo e natural de identificação do sujeito contemporâneo, já visto anteriormente, o profissional de comunicação corporativa padece da confusão de seus interlocutores no mais alto escalão a respeito do trabalho que desempenha.

A comunicação foi e ainda é confundida pela alta direção na medida em que muitos executivos não a veem como um processo contínuo e permanente de construção de sentidos e significados que se traduzem em percepções e opiniões da sociedade para as organizações. As entrevistas por nós realizadas com os CEOs de empresas mostram que a visão deles está centrada na comunicação vista como ‘instrumento’ e como ‘meio’ tangível para conseguirem benefícios concretos para seus negócios (FERRARI, 2009, p.155).

Este aspecto – da confusão da gestão da organização sobre o trabalho de comunicação – revela dois elementos interessantes de análise: apesar dele, a interlocução com a liderança é necessária e fundamental para o exercício da função de comunicação; por causa dele as relações (ou não relações) com a liderança são utilizadas pelos profissionais em seus discursos como marco identitário – quanto mais próximo da liderança sênior o profissional se demonstra, mais ele se diferencia positivamente dos demais profissionais.

Em relação a este primeiro elemento, reconhecemos, a partir da fala dos entrevistados na sondagem realizada para este trabalho, que se faz necessária ao profissional de comunicação uma interação com a liderança sênior – especialmente presidente e/ou CEO –, pois é a partir do executivo nesta posição que se criam as estratégias organizacionais, fundamentais para criação de conteúdo relevante pela comunicação.

O Entrevistado 9, por exemplo, descreve sua atuação como a de “uma babá de luxo de vários líderes da empresa” (informação verbal, Entrevistado 9), ao realizar a tarefa de traduzir o que chama de “visão obscura” dos líderes em algo tangível para o restante da empresa. Dá à função de comunicação, portanto, a atribuição de tornar as ideias do presidente mais palatável.

“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” (informação verbal, Entrevistado 9).

A interlocução do profissional de comunicação com a liderança também revela um aspecto da natural submissão que a estrutura corporativa demanda de todos os profissionais, que pode gerar conflitos – argumentativos ou éticos. Isso porque, a hierarquia atua como um elemento de exercício do poder simbólico (BOURDIEU, 2000). Um interessante relato da Entrevistada 6 deflagra uma situação de conflito vivenciada em sua organização.

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 [membros da diretoria] essa parte. “Não, porque a gente tem que motivar, se a gente dá a realidade eles [os empregados] não motivam, e blá-blá-blá”. Você fala, “então ok”. Eu não vou entrar em confronto, porque é assim, é briga perdida, porque todo mundo pensa dessa forma. [...] eles [os diretores] acham que você falar a verdade é desmotivar o cara. [...] eu acho que eles brincam com a lógica do colaborador. É brincar com a inteligência do cara, porque é somar um mais um e você vê que esse discurso não bate (informação verbal, Entrevistada 6).

Sobre isso, a Entrevistada 1 relata que a motivação para deixar seu último emprego e assumir a posição na indústria em que está atualmente foi uma recorrência de situações em que se viu demandada pela chefia a produzir conteúdos que distorciam a realidade dos fatos. Na atual empresa, sente-se realizada por não ter de lidar com esse conflito.

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. E eu acredito muito na forma do segmento que eu atendo aqui, que eu sei que tem um princípio que é similar ao meu de realmente “vamos pôr as coisas em cima da mesa, vamos ser transparentes. Vamos ter um jogo aberto”. Claro que tem coisas que, às vezes, a gente sabe que não vai comunicar. [...] Mas não tem nada que eu vejo que seja tipo antiético, ou que seja alguma comunicação que engane o funcionário (informação verbal, Entrevistada 1).

Com espectro de atuação da sua função para a América Latina, a Entrevistada 8 revela uma situação em que entende que deveria ter sido envolvida pela liderança sênior, mas que a

hierarquia falou mais alto. A entrevistada usou essa situação para exemplificar um tipo de situação que ela afirma ser recorrente.

Aqui a gente tem a “Palavra do Presidente”, ele [Diretor executivo responsável pelas operações no Cone Sul] quis criar lá “Palavra do Diretor”, no Cone Sul, que é só pra Argentina e Chile, pra ele falar aos times dele. Ele pediu pra criar o *header* e ele quer fazer o texto. Eu falei, “por favor, me envolva. Só pra eu saber pelo menos o que você está comunicando, pra gente ter um alinhamento”. Ele falou, “fica tranquila que são assuntos só do Cone Sul, não vão ser assuntos corporativos, coisas que eu quero falar diretamente com meu time”. Ou seja, não “vou lhe envolver” (informação verbal, Entrevistada 8).

Também o Entrevistado 4 revela como a questão da hierarquia atua fortemente em sua organização e salienta que, apesar de necessária para o desenvolvimento de sua função, a interlocução com a liderança sênior é muitas vezes dificultada.

A EMPRESA é muito hierárquica. Muito. Na matriz você não entra na sala [de um executivo sênior], não adianta. Eu não consigo falar com o VP sênior de jeito nenhum. Eu preciso mandar um e-mail pra alguém do *staff* dele, que vai checar com o assistente, pra ver se ele tem uma agenda. Eu preciso detalhar o que eu vou falar com ele, quanto tempo eu vou precisar (informação verbal, Entrevistado 4).

Sobre os conflitos que a relação de hierarquia com a liderança sênior traz ao profissional de comunicação, o Entrevistado 2 faz um relato intrigante sobre a presidente da organização em que trabalha.

Ela [a presidente] tem um perfil muito característico [...] pro bom e pro ruim, porque ela é super comunicativa. As pessoas se identificam muito com ela. Por exemplo, os cafés com ela são muitos bons, as pessoas adoram. [...]. Só que também, ao mesmo tempo, ela tem ideias pré-formatadas que algumas vezes você não consegue mudar a cabeça dela, mesmo que você esteja correto, você sabe que está correto. Então, é um jogo de flexibilidade também, saber a hora que você vai bater de frente mesmo. [...] Existe uma percepção, e é até minha, de que pessoas que se indispõem com a PRESIDENTE ficam marcadas, e muita gente não se indispõem de jeito nenhum por esse medo (informação verbal, Entrevistado 2).

Como não é incomum o desconhecimento ou a confusão por parte dos altos executivos em relação à atuação do profissional de comunicação, aqueles que conseguem desenvolver essa relação, usam desta prerrogativa para se diferenciar – estrategicamente – dos demais colegas de mercado. Assim, revela-se o segundo elemento de análise.

O Entrevistado 2, que revelou na pesquisa se envolver pouco com os assuntos de comunicação interna, garante que é apenas nas questões que demandam relação com a presidente da empresa que ele se envolve.

Qualquer coisa que você vai fazer que é assinado por um presidente é mais sensível. [...] O discurso que vai ser assinado por ela [presidente], é feito por mim ou pela CHEFE [em vez da equipe, que se responsabiliza pelo restante da produção de conteúdo] (informação verbal, Entrevistado 2).

Em consonância com essa prerrogativa, a Entrevistada 8 revela que, para não decepcionar o presidente em suas demandas, procura ajuda internamente.

Quando a campanha é solicitada pelo PRESIDENTE, sempre tento aprovar antes com alguns diretores que eu tenho mais intimidade. [...] O DIRETOR DE RH é uma pessoa que é muito próxima do PRESIDENTE, ele conhece bem o gosto do PRESIDENTE, então normalmente eu peço a opinião dele também, depois vai para aprovação do PRESIDENTE (informação verbal, Entrevistada 8).

Já o Entrevistado 10 revela que seu chefe direto, diretor de Recursos Humanos, dedica apenas de uma a duas horas semanais para os temas de comunicação. Assim, afirma que tem “mais tempo do presidente ou de outros diretores fora do Brasil, na América Latina ou no Global, para falar de comunicação do que com o meu líder mesmo” (informação verbal, Entrevistado 10).

### **3.3. A comunicação da liderança**

Além dos aspectos até aqui já apresentados do que tange a relação do profissional de comunicação com as lideranças nas organizações, existe também um que se refere à comunicação que se estabelece dos gestores (independentemente da área que lideram) com os integrantes de suas equipes. Esse processo de comunicação, comumente chamado de comunicação de liderança, reconhece que “os empregados são claramente influenciados por suas lideranças. É o líder direto que dará o exemplo de perfil de profissional a ser seguido” (BETTI, 2015, p. 175).

Cury (2016) desenvolve uma análise das relações que se estabelecem nas organizações a partir de uma proposição de que todos os sujeitos são seres comunicantes, ou seja, o tempo todo, conscientes ou não, estão em comunicação (CURY, 2016). Para a autora, o profissional de comunicação, na gestão do que denominamos neste trabalho de processos midiáticos organizacionais, ocupa, tradicionalmente, uma função comunicante, mas, mais do que ele, todo



indivíduo no contexto organizacional também é agente ativo e influente da comunicação. Corroboram com essa visão Oliveira e Alencar (2013), ao descreverem os empregados, nas organizações, “como interlocutores que elaboram suas estratégias, criam seus discursos e constroem sentido a partir da situação vivenciada. Daí a valorização do “outro” como sujeito da dinâmica comunicacional” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 212).

Ao referenciar o estudo *The Ketchum leadership communicationn monitor*, que avaliou as principais demandas dos gestores organizacionais, Cury (2016) destaca que, entre este público, a comunicação é o atributo mais desejado por 74%, entretanto, apenas 35% dos líderes corporativos apresentam uma comunicação efetiva (CURY, 2016). Em sua organização, a Entrevistada 8 afirma que está na comunicação de liderança a maior oportunidade de melhoria dos processos de comunicação. “Acho que precisa muito de uma preparação dos líderes, pra que eles entendam o papel deles na comunicação, quanto eles são importantes pra passar as mensagens corporativas” (informação verbal, Entrevistada 8).

Trabalhar a comunicação de liderança em muitas organizações é zona de conflito, uma vez que, por ser considerada uma competência, tradicionalmente é assunto de gestão da área de Treinamento & Desenvolvimento (ou correlata) em Recursos Humanos, e faz com que alguns departamentos de comunicação deixem de pensar no processo comunicativo que acontece entre líderes e liderados, para não correr o risco político de tocar em um tema de outra área.

Sobre este assunto, o Entrevistado 10 é enfático: “não adianta eu estar em uma área de comunicação se o RH não estiver desenvolvendo esses líderes. [O problema é que] eu estou em uma empresa que se o líder não quiser se desenvolver tudo bem, ele pode ficar lá” (informação verbal, Entrevistado 10).

Isso porque, segregar a comunicação que é conduzida – deliberadamente ou não – pelo líder daquela comunicação ligada à gestão do que entendemos aqui como dos processos midiáticos organizacionais é um grande risco para as empresas, visto que o exemplo do líder é fator de alta relevância na maneira como os empregados formam suas percepções sobre as organizações. Afinal, o líder “tem uma visão privilegiada dos interesses dos empregados [...], tem mais chance de tornar a sua comunicação pertinente para aquele grupo de pessoas que interage com ele mais de perto” (MANZI, 2015, p. 191).

O caminho para essa comunicação da liderança, defende Marchiori (2008), está no diálogo. A gestão dos relacionamentos internos nas organizações não diz respeito, exclusivamente, ao que se convencionou deixar a cargo das áreas de comunicação, mas, sim, à constituição, de fato, das relações que se estabelecem nas empresas e da forma como elas acontecem, já que afetam, drasticamente, a dinâmica do trabalho.

Há um novo paradigma nessa área [de comunicação], a interação dialógica, que rompe o modelo mecânico da informação e adota a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos, realizar acordos, enfim, buscar o consenso em relação a uma prática, compreendendo assim a *comunicação para além da realidade técnica* (MARCHIORI, 2008, p.29, grifo da autora).

Neste sentido, Mansi (2014) lembra que, apesar de o líder ser também um empregado, precisa assumir o papel de um comunicador, já que “representa a organização e a traduz na sua fala cotidiana para os liderados” (MANSI, 2014, p. 74). Freitas (2009) também defende a prática dialógica como o caminho para a comunicação da liderança ao afirmar que

A proposição da comunicação pela prática do diálogo contrapõe-se ao imediatismo e à política de resultados vigente. [...]. As lideranças dependem de um aprendizado, na medida em que necessitam assimilar o senso de liderança compartilhada. Para compartilhar é necessário dialogar (FREITAS, 2009, p. 152).

A autora ainda nos lembra que os líderes chegam a passar até dois terços do seu tempo se comunicando, por isso, reforça a necessidade de um trabalho do profissional de comunicação de desenvolvimento das lideranças nas organizações (FREITAS, 2008; 2009).

Uma fala da Entrevistada 1 nos recorda que não apenas a comunicação dos líderes diretos, que compõem, usualmente, as posições de coordenadores e gerentes, mas também a comunicação da alta liderança é bastante relevante no processo de comunicação das organizações. Com um discurso fortemente baseado na crença de que a comunicação com empregados só é efetiva se for encabeçada pela liderança, especialmente a liderança sênior da organização, a Entrevistada 1, recorrentemente, afirma que a transparência é um valor fundamental para a comunicação. Sobre a liderança sênior de sua organização, ela relata que, certa vez, recomendou: “Eu acho que você tem que fazer algumas ações de marketing político, [...] ir à unidade, conversar com as pessoas. [...]. Vamos desenhar um plano e vamos ver como que a gente faz. É a comunicação não do canal, é o fluxo da comunicação mesmo” (informação verbal, Entrevistada 1).

### **3.4. A comunicação para a liderança**

Betti (2015) defende que a área de comunicação deve se juntar aos líderes para atuar em parceria no sentido de buscar mudanças de comportamentos e percepções junto aos empregados (BETTI, 2015). Para o autor, “a comunicação tem o papel de apoiar esses líderes com materiais,

informações e orientações de como conduzir a comunicação com equipes.” (BETTI, 2015, p. 175)

Entretanto, a referência ao trabalho da comunicação junto ao líder não implica – necessariamente – no desenvolvimento de modelos preestabelecidos pelo departamento de comunicação para serem replicados pelos líderes. Direcionamentos muito fechados para os gestores se comunicarem com seus times tendem a dar pouco certo, porque, sendo produzidos de forma centralizada pela comunicação, têm pouca chance de abarcar todos os estilos de liderança. Dessa forma, um líder que simplesmente esteja replicando um conteúdo produzido pela comunicação tende a não transmitir credibilidade. Um trabalho de comunicação que informe, oriente e dê suporte ao líder, mas que respeite seu estilo e forma de comunicação, é fundamental.

É válida a orientação aos líderes sobre como proceder em casos de alinhamento de uma informação [...], mas não em um nível de detalhe que o gestor tenha que reproduzir fielmente o que está escrito. É preciso confiar em que esse líder conhece suficientemente seu grupo para ajustar o tom da sua fala de forma que eles tenham liberdade e interesse de conversar mais profundamente sobre isso (MANSI, 2015, p. 198).

Sobre esse aspecto de dar autonomia aos gestores para desenvolverem sua comunicação, a Entrevistada 1 relata fazer parte da forma como atua: “Não sou eu que vou fazer [a comunicação de liderança], né? Vou pensar como é que a gente desenha instrumentos para que ele [o vice-presidente de negócios] faça, e que os diretores façam, que os gerentes façam” (informação verbal, Entrevistada 1).

Nessa mesma linha, a Entrevistada 7 conta que, na sua empresa, a área de comunicação desenvolveu um ferramental de comunicação para que o líder sênior se comunique, mas a decisão sobre usá-lo ou não é do gestor. “Tem até uma coisa interessante lá [na minha empresa], e que vale mencionar, que quase todos os presidentes de todos os países têm blogs. As pessoas de comunicação são proibidas de escrever esses blogs. Eles têm que ser feitos pelo presidente. [...]. É um exemplo do controle, que não há” (informação verbal, Entrevistada 7).

Já a Entrevistada 8 confessa ter dificuldade, uma vez que, segundo acredita, todos os processos de comunicação da empresa deveriam passar por ela, responsável pelo departamento.

Comunicação é um negócio difícil porque todo mundo [...] acha que sabe o que está fazendo. Mas eu acho que, a partir do momento em que a gente se coloca como profissional da área que estudou e que tem uma bagagem de outras empresas e sabe o resultado que vai impactar no final, é nosso papel colocar isso pra pessoa [liderança]. (informação verbal, Entrevistada 8).

Nessa linha, está a organização em que trabalho o Entrevistado 4. Ao descrever o processo de produção do jornal para empregados de sua empresa, o profissional demonstra o envolvimento da liderança sênior na transmissão de informações, assim como o reconhecimento, por parte dessa liderança, de que a comunicação formal compõe um aspecto significativo da cultura organizacional.

A gente tem um conselho do JORNAL INTERNO. Esse conselho é formado pelo presidente e pelos vice-presidentes de RH, de negócios e de infraestrutura. Mais a diretora de comunicação, que é a responsável pelo grupo, que preside, tecnicamente, o conselho. [...] eles participam ativamente (informação verbal, Entrevistado 4).

Oferecendo suporte aos gestores no desenvolvimento de relações francas com seus liderados, o profissional de comunicação contribui com o desenvolvimento de um ambiente de diálogo e confiança, em que os benefícios são evidentes aos próprios líderes. Com bons resultados vindos a partir de um processo de comunicação, será comum, nas empresas de vanguarda, que os gestores, cientes da importância da competência de comunicação para sua atuação, passem a buscar formas de aprimorar seus conhecimentos e técnicas (PROVEDEL, 2015).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade está se transformando em uma velocidade nunca antes vista. Não há na história período de mudanças nas relações sociais tão significativas que tenham acontecido em tão pouco tempo quanto na sociedade contemporânea. Mudanças sociais demandam um novo olhar sobre as relações em suas mais variadas formas, e nas organizações não haveria de ser diferente. As pessoas passam a maior parte das horas dos seus dias trabalhando e, portanto, parece ser coerente que empresas invistam em facilitar o processo natural que os indivíduos se submetem, já que estão buscando incessantemente se reconhecer em diferentes representações, que os posicionem em consonância com grupos aos quais fazem (ou querem fazer) parte.

Entretanto, há um tensionamento deflagrado pelo levantamento bibliográfico e verificada na pesquisa de campo que é sobre a postura que as organizações vêm assumindo nesse contexto. Por um lado, observamos que as tradicionais estruturas de instituições que por séculos serviram para identificar os indivíduos – Estado, Igreja e Família, basicamente – não têm mais dado conta dessa função, fazendo emergir as empresas como entidades capazes de oferecer um referencial simbólico de identificação aceito pela sociedade. O sobrenome corporativo – a empresa em que se trabalha – tem se tornado um importante marcador identitário do sujeito contemporâneo.

Por outro lado, no entanto, as características dos nossos tempos, de relações leves, pouco duradoras e quase descartáveis, transformaram o conceito de identidade, que tendia a ser algo fixo, em um movimento constante de busca por ser alguém que não se é (e que dificilmente se será), em um processo de identificação. Neste lado, as organizações parecem reconhecer que, de fato, não obterão do indivíduo lealdade, uma característica sólida demais para a liquidez contemporânea.

Assim, a oferta de emprego passa a não valorizar mais o compromisso de um candidato em se manter no cargo disponível, mas sim o arsenal técnico adquirido por esse profissional ao longo de sua carreira, que demonstrem que o sujeito é capaz de, em um curto espaço de tempo, entregar valor financeiro para empresa. O curto tempo, inclusive, se reflete nas cada vez mais comuns vagas temporárias, que subjetivamente reforçam ao indivíduo que não há necessidade de vinculação e retroalimentam essa relação.

Esta contradição, qualidade recorrente no contexto social contemporâneo, presente nas organizações, se reflete em diversos aspectos corporativos. Neste trabalho, jogamos luz aos impactos que esbarram na atuação das áreas e dos profissionais de comunicação que se responsabilizam por promover a comunicação com empregados. Procuramos entender este

profissional também como um empregado da organização da qual faz parte, além de, naturalmente, mergulhar nas tarefas específicas que o transformam em gestor dos processos midiáticos organizacionais. A pesquisa bibliográfica e a sondagem que realizamos apontam unanimemente para uma demanda da área de comunicação nas empresas: ser estratégica. Não há consenso, entretanto, sobre o que, em termos práticos, isso significa.

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 profissional 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.

Poderia ser coerente para as organizações, dado o alto custo de reposição de empregados, ansiar por uma vinculação de seus empregados que fosse o mais perene possível, nestes tempos de liquidez das relações. Nos parece que um meio de se conseguir isso é investindo na qualidade dos relacionamentos, que possam contribuir para tornar as organizações ainda mais fortalecidas junto aos empregados como elemento de identificação, já que esse processo é natural para os indivíduos contemporâneos. Não obstante, não há menções significativas por parte dos profissionais que sinalize para este tipo de atuação.

Reconhecemos que a vinculação do sujeito à empresa se dá também por meio das práticas discursivas. Assim, no exercício da comunicação corporativa, é por meio do uso adequado do discurso organizacional que o profissional de comunicação pode se apropriar de forma embasada da gestão dos processos midiáticos organizacionais, permitindo que se crie diálogo e, conseqüentemente, relacionamento duradouro entre a empresa e os empregados.

Todavia, os profissionais que entrevistamos relatam ter dificuldade de encontrar espaço de uma atuação que exceda a simples reprodução dos acontecimentos organizacionais. Desta forma, chegam a ver sua tarefa correr o risco de ser encarada como pouco relevante para a empresa, especialmente se, dedicados majoritariamente a trabalhos operacionais, não têm oportunidade de empregar conhecimento, inteligência e habilidades trazidos de fora e incorporá-los à suas tarefas diárias.

No contexto organizacional, a linguagem se manifesta em partes por meio do discurso oficial e em partes pelo estabelecimento das relações cotidianas, que permite ao empregado reconhecer-se na organização como integrante do grupo. Os discursos organizacionais voltados

a empregados se mostram, então, como instrumentos de marcações identitárias, que auxiliam os empregados no seu processo de identificação.

Assim, a representação que as organizações assumem na vida dos indivíduos está relacionada à coerência entre o discurso a prática. Neste sentido, o papel do profissional de comunicação, portanto, precisa ser expandido para além da tradicional forma de reconhecimento das suas tarefas, comumente associadas à produção de veículos. Por isso, entendemos que os processos midiáticos – que aqui tiveram sua definição ampliada no sentido de compreender a gestão das interfaces da comunicação como um todo, não apenas do conteúdo dos veículos comunicacionais formais, mas também daquele que circula nos fluxos informais e no universo simbólico da organização – são especialmente importantes na cristalização do ambiente organizacional para os empregados e, portanto, no entendimento e assimilação da cultura organizacional e, em última instância, de reconhecimento e identificação do indivíduo com o grupo.

Como responsáveis pela gestão dos processos midiáticos, portanto, do discurso que circula nas organizações, os profissionais de comunicação, quanto mais alinhados à linguagem organizacional, mais poderão contribuir para a identificação dos empregados.

Ainda que a natureza de sua função demande uma atuação que vise à facilitação dos diálogos entre o ambiente externo – contexto social – e o interno das organizações e que revele ao empregado uma possibilidade de identificação, o profissional de comunicação também é um empregado e padece, como um sujeito contemporâneo das mesmas mazelas que seus colegas. Em nossa sondagem, procuramos avaliar como fica a questão da identidade do profissional de comunicação e o quanto o desenvolvimento do seu trabalho facilita (ou dificulta) seu processo natural de identificação, já que é no realizar da sua atividade que o profissional está construindo sua identidade.

Os resultados da pesquisa indicam que, 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, esses profissionais demonstram dificuldade em realizar esta tarefa estratégica com constância e 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.

Essa constatação se fortalece em um dado que compilamos após a realização deste trabalho, a partir de uma atualização demográfica sobre a posição dos dez profissionais participantes da pesquisa pouco mais de um ano depois da realização das entrevistas. Sete dos dez entrevistados passaram por mudanças organizacionais. Em cinco casos, o profissional deixou sua posição (seja para uma movimentação dentro da empresa, seja fora e independentemente de quem tomou a decisão sobre a mudança) e ela não foi repostada por outro profissional. Ou seja, de dez cargos estudados, metade deles foi extinta neste período. As mudanças também aconteceram no nível da liderança sênior em cinco das dez empresas pesquisadas, conforme ilustra a tabela a seguir.

Profissional	Passou por mudança na carreira desde a realização desta pesquisa?	Qual?	Houve mudança na liderança sênior da organização no período?
ENTREVISTADA 1	Não	-	Não
ENTREVISTADO 2	Sim	Mudou de empresa por vontade própria.	Sim
ENTREVISTADA 3	Não	-	Não
ENTREVISTADO 4	Sim	Mudou de cargo, horizontalmente, na mesma empresa.	Não
ENTREVISTADA 5	Sim	Foi desligada da empresa. Sua posição não foi repostada.	Sim
ENTREVISTADA 6	Não	-	Não
ENTREVISTADA 7	Sim	Mudou de empresa por vontade própria. Sua posição não foi repostada.	Sim
ENTREVISTADA 8	Sim	Mudou de empresa por vontade própria. Sua posição não foi repostada.	Não
ENTREVISTADO 9	Sim	Mudou de cargo, horizontalmente, na mesma empresa. Sua posição não foi repostada.	Sim
ENTREVISTADO 10	Sim	Mudou de cargo, horizontalmente, na mesma empresa. Sua posição não foi repostada.	Sim

**Tabela 3 – Mudanças de posição dos profissionais entrevistados após a realização da pesquisa**

**Fonte: o próprio autor**

Este olhar mais recente sobre a realidade dos entrevistados sinaliza para um enfraquecimento que a fragmentação identitária do profissional (ou até mesmo da categoria profissional) causou na atividade. Entendemos que, quando afirma sua necessidade em ser estratégico, o profissional de comunicação está ansiando por encontrar mais espaço de expor e aplicar sua inteligência e conhecimentos adicionais, seu capital imaterial. Está ansiando por ser valorizado na lógica da imaterialidade. Afinal, sua identidade se estabelecerá nas relações que se criam com os demais empregados, especialmente a liderança sênior. E essa valorização fará



diferença significativa não apenas na posição que o próprio profissional assume, mas como para toda categoria. O que se observou, contudo, foi um enfraquecimento da categoria profissional como todo.

## REFERÊNCIAS

ABERJE, Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. **4ª Pesquisa comunicação interna**, 2012. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/pesquisa/PesquisaComunicacaoInterna2012.pdf>>. Acesso em: 22 dez.2014.

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; BAPTISTA, Rozália Del Gáudio Soares; SOARES, Paulo Henrique Leal. Comunicação interna e redes sociais: desafios e possibilidades no relacionamento com os empregados. **Organicom**. v. 10, n. 19, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/663/500>> . Acesso em: 15 ago. 2016.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A construção de sentido do discurso organizacional e o papel das mídias sociais. In. MARCHIORI, Marlene (org.). **Contexto organizacional midiático**. São Caetano do Sul, SP: Difusão; Rio de Janeiro, RJ: Editora Senac, 2014.

BAMBINI, Simone Ribeiro de Oliveira. **O impacto do estudo do corpo na formação do comunicador e em novas práticas empresariais**, 2008. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – PUC-SP, São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select\\_action=&co\\_autor=53818](http://www.dominiopublico.gov.br/pesquisa/PesquisaObraForm.do?select_action=&co_autor=53818)>. Acesso em: 28 jul. 2015.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. vol. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Tradução: Plínio Dentzien. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2001.

\_\_\_\_\_. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2005.

\_\_\_\_\_. **Vida para consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2008.

BETTI, Fábio. Comunicação de liderança numa perspectiva multidirecional. In CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.) **Ensaio sobre comunicação com empregados**: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

BOURDIEU, Pierre. A economia das trocas linguísticas. In ORTIZ, Renato (org.). **Bourdieu – Sociologia**. São Paulo, SP: Ática, 1983. Disponível em: <<http://ucbweb2.castelobranco.br/webcaf/arquivos/12933/11099/AEconomiasdasTrocasLingsitcasPierr eBourdieu.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

\_\_\_\_\_. Sobre o poder simbólico. In \_\_\_\_\_. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand, 2000.

\_\_\_\_\_. **Razões práticas**: sobre a teoria da ação. 11ª edição. Tradução: Mariza Corrêa. Campinas, SP: Papirus, 2011.

\_\_\_\_\_. **A comunicação masculina**. 1ª edição. Tradução: Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro, RJ: BestBolso, 2014.

CAPPELLANO, Thatiana. *Psicanálise e linguagem na cultura organizacional*. São Paulo, SP, 2014. Monografia. (Especialização em Semiótica Psicanalítica - Clínica da Cultura) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2014.

CARRAMENHA, Bruno. *Gestão da comunicação com empregados: o papel do planejamento e dos veículos organizacionais*. In CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.) **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

COSTAS, Ruth. *Em busca de emprego? Saiba quais os setores que mais resistem à crise*. **BBC Brasil**, jun. 2015. Disponível em: <[http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150622\\_emprego\\_oude\\_ru](http://www.bbc.com/portuguese/noticias/2015/06/150622_emprego_oude_ru)>. Acesso em: 28 jul. 2015.

CURY, Anay; CAOL, Cristiane. *Inflação oficial no 1º semestre é a mais alta desde 2003, diz IBGE*. **G1**, jul. 2015. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/07/inflacao-oficial-fica-em-079-em-junho-diz-ibge.html>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

CURY, Vânia Bueno. *Comunicação para o desenvolvimento organizacional*. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo, SP: Summus, 2016.

DAVEL, Eduardo; MACHADO, Hilka Vier. *A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas*. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, Dec. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552001000300006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552001000300006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 mar. 2016.

DURAND, José Carlos. **Educação e ideologia do talento no mundo da publicidade**. *Cad. Pesqui.*, São Paulo, v. 36, n. 128, ago. 2006. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742006000200008&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742006000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 19 jan. 2015.

FERNANDES, Backer Ribeiro. *História das relações públicas: surgimento e consolidação na América do Sul*. In: FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Estratégia em Relações Públicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo, SP: Summus, 2011.

FERRARI, Maria Aparecida. *Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas*. In GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

FERRARI, Maria Aparecida; GROHS, Ana Cristina da Costa Piletti. *Egressos como fonte de informação para a gestão da qualidade dos cursos de ensino superior: análise das percepções dos ex-alunos*. In ROMANCINI, Richard; LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). **Anais do XIV Congresso Ibero-Americano de Comunicação IBERCOM 2015: comunicação, cultura e mídias sociais**. São Paulo, SP: ECA-USP, 2015.

FERRAZ, Maria Aparecida Viviani; FISCHER, Tânia. *Liderança e mediação da identidade: a palavra dos líderes e a voz da mídia*. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 8, n. 22, p. 1-15, Dez. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-92302001000300012&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-92302001000300012&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 22 mar. 2016.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma**. 5ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV, 2006.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. vol. 1. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

GASKELL, George. Entrevistas individuais e grupais. In. BAUER, Martin W.; GASKELL, George (orgs.). Tradução: Pedrinho A. Guareschi. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011.

GUIALHEIRO, Kayque. **Os desafios de se tornar um bom jornalista**. FIAMFAM. Disponível em: <<http://www.fiamfaam.br/momento/?pg=leitura&id=3958&cat=0>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

GORZ, André. **O imaterial**. Tradução: Celso Azzan Jr. São Paulo, SP: Annablume, 2005.

GREGOLIN, Maria do Rosário. Identidade: objeto ainda não identificado. **Revista Estudos da Língua** (gem), v. 6, n. 1, p. 81-97, 2008.

GRUNIG, James. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

HALL, Stuart. **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Org. Liv Sovik. Tradução: Adelaine La Guardia Resende et. al. 2ª edição. Belo Horizonte, MG: Editora UFMG, 2013.

\_\_\_\_\_. Quem precisa de identidade? In SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. 14ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014a.

\_\_\_\_\_. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014b.

HARDT, Michael; NEGRI, Antonio. **Império**. Tradução: Berilo Vargas. 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2001.

HIME, Gisely Valentim Vaz Coelho. **Na fundação da primeira escola de jornalismo do Brasil, Cásper Líbero gera o conceito de jornalismo moderno**. Encontro Nacioanal da Rede Alfredo de Carvalho, v. 2, 2004. Disponível em <[http://www2.eca.usp.br/pjbr/arquivos/artigos3\\_b.htm](http://www2.eca.usp.br/pjbr/arquivos/artigos3_b.htm)>. Acesso em: 19 jan. 2015.

HUBERMAN, Leo. **História da riqueza do homem**. Tradução: Waltensir Dutra. 19ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 1983.

IHLEN, Ovind. On Bourdieu: Public Relations in Field Struggles. In IHLEN, Ovind; VAN RULER, Betteke; FREDRIKSSON, Magnus. **Public Relations and social theory**. New York: Routledge, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Industrial 2012**. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias\\_Extativas\\_e\\_de\\_Transformacao/Pesquisa\\_Industrial\\_Anual/Em\\_presa2012/piaempresa2012.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Industrias_Extativas_e_de_Transformacao/Pesquisa_Industrial_Anual/Em_presa2012/piaempresa2012.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2014.

IBPT, Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. **Empresômetro**. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/site/inicio>>. Acesso em: 03 ago. 2015.

JACQUES, Maria da Graça Correa. Identidade e trabalho: uma articulação indispensável. In TAMAYO, Alvaro; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo & CODO, Wanderley (Org). **Trabalho, organizações e cultura**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Psicologia, Anpepp, 1996.

KÜNSCH, Dimas A. Crise, compreensão e comunicação: contra a certeza do pensamento avassalador. **Líbero**, São Paulo, v. 11, n. 22, p. 43-52, dez. 2008. Disponível em: <<http://200.144.189.42/ojs/index.php/libero/article/view/6083/5546>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

KÜNSCH, Dimas A. Mais interrogações e vírgulas, menos pontos finais: pensamento compreensivo e comunicação. **Líbero**, São Paulo, v. 12, n. 24, p. 41-50, dez. 2009. Disponível em: <<http://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/Mais-interroga%C3%A7%C3%B5es-e-v%C3%ADrgulas.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

KUNSCHE, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo, SP: Summus, 1997.

KUNSCHE, Margarida Maria Krohling. História das Relações Públicas no Brasil: retrospectiva e aspectos relevantes. **Idade Mídia**, São Paulo, ano I, n.2, nov. 2002. Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/memoria/0242.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

KUNSCHE, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5ª edição revista. São Paulo, SP: Summus, 2003.

LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita. Chaves para o Terceiro Milênio na Era do Conhecimento. In LASTRES, Helena Maria Martins; ALBAGLI, Sarita (Orgs.). **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1999.

LAZZARATO, Maurizio; NEGRI, Antonio. **Trabalho imaterial**: formas de vida e produção de subjetividade. Tradução: Monica de Jesus Cesar. 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2013.

LIMA, Fabia; BASTOS, Fernanda. Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos? Trabalho apresentado no **XXXI Congresso da Intercom**. Natal, set. 2008.

LOUREIRO, Michele; IKEDA, Patrícia. Por que as mulheres são tão poucas na direção das empresas? **Exame**. 01 jun. 2013. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1042/noticias/por-que-as-mulheres-sao-tao-poucas-na-direcao-das-empresas>. Acesso em 19 ago. 2016.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum**: introdução à sociologia compreensiva. Tradução: Aluizio Ramos Trinta. Porto Alegre, RS: Sulina, 2007.

MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2014.

MANSI, Viviane Regina. A comunicação de liderança, o diálogo e as áreas de comunicação: novos arranjos da comunicação com empregados. In CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.) **Ensaio sobre comunicação com empregados**: múltiplas abordagens para desafios complexos. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARTINS, Marta Terezinha Motta Campos; FORTES, Waldyr Gutierrez. Desenvolvimento da comunicação organizacional agencia a constância da oralidade. **Communicare**, São Paulo, Vol. 7, N. 1, 1º sem/2007.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Comunicação e identidade**: quem você pensa que é?. São Paulo, SP: Paulus, 2010.

MARTINO, Luis Mauro Sá. A compreensão como método. In KÜNSCH, Dimas A. et al. **Comunicação, diálogo e compreensão**. São Paulo, SP: Plêiade, 2014a.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria da Comunicação: ideias, conceitos e métodos**. 5ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014b.

MORAES, Ulisses. Pierre Bourdieu: campo, *habitus* e capital simbólico. **V Fórum de pesquisa científica em arte**. Escola de Música e Belas Artes do Paraná. Curitiba, 2006. Disponível em: <[http://www.embap.pr.gov.br/arquivos/File/ulisses\\_moraes.pdf](http://www.embap.pr.gov.br/arquivos/File/ulisses_moraes.pdf)>. Acesso em: 03 ago. 2015.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 20, abr. 2003. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/3197/2462>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Tradução: Eliane Lisboa. 4ª edição. Porto Alegre, RS: Sulina, 2011a.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. Tradução: Catarina Eleonora F. da Silva & Jeanne Sawaya. 2ª edição. São Paulo, SP: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2011b.

MORTARI, Elisângela C. M.; CASTRO, Aline E. de. Relações Públicas como função estratégica: um caminho a ser traçado. **MATRIZES**, São Paulo, V. 8, Nº 1, jan./jun. 2014.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In KUNSCHE, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009.

NUNES, Paula. Idade média de gestor cai, mas experiência é valorizada. **Folha de S.Paulo**. 10 nov. 2011. Disponível em: <http://classificados.folha.uol.com.br/empregos/1003615-idade-media-de-gestor-cai-mas-experiencia-e-valorizada.shtml>. Acesso em: 06 ago. 2016.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. **Organicom**. v. 10, n. 19, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/649/511>>. Acesso em: 10 jul. 2016.

PARAVENTI, Agatha Camargo. Uso estratégico das publicações na gestão dos relacionamentos organizacionais. In. FARIAS, Luiz Alberto de (Org.). **Estratégia em Relações Públicas**: técnicas, conceitos e instrumentos. São Paulo: Summus, 2011.

PROCHNO, Pedro. **Panorama dos cursos e formandos de RP no Brasil**. Blog Reações. Disponível em: <<http://www.blogrelacoes.com.br/2015/05/panorama-dos-cursos-e-formandos-de-rp-no-brasil/>>. Acesso em: 28 jul. 2015.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Matriz de maturidade em comunicação com empregados: pavimentando a trilha para uma nova comunicação nas organizações. In. CARRAMENHA, Bruno;

CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina (Orgs.). **Ensaio sobre comunicação com empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2015.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade** 14ª edição. São Paulo, SP: Cortez, 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013**. 6ª edição. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa\\_2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf)>. Acesso em: 22 dez. 2014.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas e micropolítica**. São Paulo, SP: Summus, 2001.

SILVA, Tomaz Tadeu da. A produção social da identidade e da diferença. In. \_\_\_\_\_ (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. 14ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In. SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos Estudos Culturais**. 14ª edição. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

## APÊNDICE

### **Roteiro semiestruturado da sondagem**

#### Perfil

Nome e idade:

Empresa:

Número de empregados:

Cargo:

Principais responsabilidades na função:

Tempo na empresa e tempo no atual cargo:

#### Estrutura da área de Comunicação

- Qual a estrutura de reporte da área de Comunicação na sua empresa?
- Quantas pessoas são responsáveis formalmente pela comunicação interna?
- Qual o cargo mais alto entre esses profissionais?

#### Desenvolvimento do trabalho

- Como é a sua rotina de trabalho no que diz respeito ao tempo que dedica para a comunicação interna?
- Como se deu (ou se dá) a sua preparação para assumir esta posição? Por favor, comente aspectos relevantes de sua trajetória antes e depois de entrar na organização.
- Qual a sua autoavaliação sobre a Comunicação Interna da sua organização?
- Você já se pegou em algum tipo de situação de conflito pessoal acerca daquilo que foi solicitado a produzir em nome da empresa para a qual trabalha?
  - Se sim, por favor, comente como foi a situação e qual a sua reação.
  - Se não, como imagina que agiria se isso acontecesse?

#### Produção de conteúdo corporativo

- Como é o fluxo de produção e aprovação das mensagens institucionais internas? Há diferenciação dependendo da mensagem? Por favor, explique como funciona essa dinâmica.



- A área de Comunicação segue algum manual/ política formal de estilo da comunicação da empresa?
  - Se sim, você acredita que este material cumpre suficientemente seu papel? Por favor, explique.
  - Se não, de que forma os profissionais da área de Comunicação se alinham quanto ao estilo do discurso institucional?
- A sua área tem formalizado algum tipo de integração para novos empregados (da própria área)? Em que consiste? Como funciona? *Investigar se há formalmente algum treinamento para produzir conteúdo institucional com base no discurso institucional.*
- Há, na sua empresa, alguma forma de mensurar a aceitação e/ou credibilidade da área de Comunicação Interna?
  - Se sim, você se lembra dos últimos resultados? Quais foram?
  - Se não, qual a sua percepção pessoal sobre este aspecto?