

## Um saber estratégico e um poder criador para o dizer pragmático das organizações

MANUEL CARLOS CHAPARRO

Jornalista, laureado por quatro vezes no Prêmio Esso de Jornalismo, dedicou-se também à comunicação empresarial. Graduiu-se e fez mestrado, doutorado e livre-docência em Ciências da Comunicação na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), da qual é professor associado. Publicou, entre outras obras: *Pragmática do jornalismo*; *Sotaques d'aquém e d'além-mar: travessias para uma nova teoria de gêneros jornalísticos*; *Linguagem dos conflitos*; e *A imprensa na berlinda*. Em 2007 lançou o *blog* "O Xis da Questão", de jornalismo, mídia e atualidade. Foi presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da qual é hoje membro do Conselho Curador.

Palestra proferida em 16.09.2010

Ninguém ignora que ocorre hoje um modismo dos rótulos. Nesse contexto, comunicação empresarial, comunicação organizacional, comunicação institucional, comunicação integrada, e assim por diante, se transformaram em verdadeiros rótulos na academia e no mercado. Esses termos derivam, de alguma forma, da experiência pioneira de uma empresa que fundei em 1968, a Proal, primeira consultoria de jornalismo empresarial montada em bases profissionais. Em 1970, faríamos a primeira incursão teórica, no país, a respeito desse campo, por meio de um trabalho de Gaudêncio Torquato, companheiro da equipe, intitulado "Jornalismo empresarial: objetivos, métodos e técnicas", tema da primeira edição dos *Cadernos Proal*. Esse trabalho daria origem, em 1973, à tese de doutorado de Torquato, *Comunicação na empresa e o jornalismo empresarial: visão crítica e tentativa de elaboração de um modelo para as publicações internas*.

Os rótulos também têm a função de organizar certo esquemas de poder. Nas universidades, os nomes das disciplinas, em alguns cursos, estão muito ligados a um esquema de poder dos professores. É o território de cada um deles, delimitado pelo significado de uma denominação. A verdade é que, na segmentação da comunicação, os rótulos existentes cumprem um papel instrumental, delimitando certas relações, funções ou tipos de atividades nas estruturas empresariais. Nessa perspectiva, o termo "comunicação integrada" representa uma novidade, porque, de alguma forma, propõe um entendimento conceitual da comunicação na complexidade das organizações.





“Os sujeitos  
sociais existem  
porque têm o que  
dizer, sabem dizer,  
querem dizer  
e podem dizer”

A denominação “comunicação integrada” não diz respeito aos aspectos instrumentais da comunicação, mas a um conceito. Assim, logo de início, ofereço a definição com que trabalho: comunicação integrada é um saber estratégico e um poder criador para o dizer pragmático das organizações, no uso competente das linguagens de comunicação em cenários competitivos do mundo globalizado. Chamo a atenção para alguns detalhes nessa definição.

Sublinho, primeiro, o fato de, sendo o exercício de um saber, a comunicação integrada constitui-se, também, em expressão de um poder. O saber deriva do fato de que, quando se trabalha com comunicação integrada, pressupõe-se a existência de uma inteligência estratégica na definição e coordenação de ações de natureza tática, que devem ser oportunas e eficazes. Tal visão pressupõe que a dimensão de *lugar* se sobrepõe à dimensão do *tempo*. Na relação de forças para a qual a estratégia existe, na disputa de espaços, mercados e mentes, *lugar* é a posição de poder a preservar ou a conquistar, por meio de ações táticas, estas, sim, realizadas na dimensão do *tempo*, já que devem ser oportunas e bem direcionadas, para que sejam eficazes.

Estratégia é, portanto, um saber que dá uso pragmático às linguagens da comunicação, para o “dizer” bem-sucedido das organizações e até dos indivíduos que impõem objetivos aos seus percursos pessoais. A expressão “uso pragmático” remete-nos à pragmática, denominação dada ao ramo da linguística que se ocupa do estudo da linguagem enquanto forma de agir e interagir. Logo, para agir e interagir com sucesso nas relações sociais, precisamos fazer uso competente da linguagem, nos cenários competitivos do mundo globalizado.

Penso que o conceito aqui proposto de comunicação integrada exige, como moldura de contextualização, uma noção do mundo globalizado. Trataremos disso mais adiante. Mas antecipo uma frase: os sujeitos sociais existem porque têm o que dizer, sabem dizer, querem dizer e podem dizer. São sujeitos discursivos e que pelo discurso agem. O mundo globalizado é, cada vez mais, um mundo de confrontos discursivos. Por isso, a comunicação se tornou tão importante e complexa na estrutura, no desempenho e, na vida das organizações.

## Revolução tecnológica

Para melhor entendermos e aplicarmos o conceito da “comunicação integrada”, precisamos ir ao passado e a Darcy Ribeiro. Em 1968, ele escreveu uma das obras mais importantes da cultura brasileira: *O processo civilizatório*. Nesse livro, propõe um novo entendimento dos avanços civilizacionais da humanidade, ao demonstrar, com as ferramentas da leitura antropológica da história, que eles não se dão por lutas de classe, mas por revoluções tecnológicas. No seu estudo, Darcy Ribeiro prova que as revoluções tecnológicas propagam seus efeitos sobre os contextos socioculturais em que ocorrem, gerando novas formações culturais.

O autor chegou a essa teoria e a essa conclusão depois de identificar e estudar oito revoluções que marcaram e redirecionaram a caminhada humana: a agrícola, a urbana, a do regadio, a metalúrgica, a pastoril, a mercantil, a industrial e a termonuclear,

Esta última gerada no pós-Segunda Guerra Mundial, ainda não podia ser claramente definida em 1968. Olhando o mundo daquele tempo, bem como as mutações produzidas pelas emergentes tecnologias de base termonuclear e eletrônica, escreveu Darcy Ribeiro: “Estamos diante de transformações tão prodigiosas das forças produtivas, e tão prenhes de consequências, que devemos classificá-las como uma nova revolução tecnológica”.

De fato, no pós-guerra houve uma aceleração da revolução tecnológica, graças, por exemplo, à invenção do transistor (1947), do *chip* (1947), do silício (1951) e do circuito integrado (1957), bem como ao lançamento do primeiro dos seis satélites espaciais soviéticos (1957). Anote-se que, quando o autor publicou sua obra, ainda não haviam sido criados o microprocessador e a internet, que surgiram em 1971.

Essa nova revolução, segundo Ribeiro, iria gerar as sociedades futuras, para as quais predizia a superação das diferenças entre a cidade e o campo, entre o trabalho braçal e o trabalho intelectual, entre o produtor

*“O mundo globalizado é de confrontos discursivos. Por isso, a comunicação se tornou tão importante na vida das organizações”*





*“Deu-se uma  
complicada  
transformação não  
apenas do mundo,  
mas também das  
ideias que o  
movem”*

e o produto. Nas sociedades do futuro imaginadas pelo antropólogo, o desejo de beleza voltaria a florescer, e a arte e a criatividade seriam devolvidas ao homem comum. Apesar da utopia inerente a essa antevisão das novas sociedades, vale lembrar a grande verdade que o autor deixou plantada: a de que cada revolução tecnológica promove avanços civilizatórios e transformações nas formas do relacionamento humano.

A poderosa revolução tecnológica do pós-guerra, que hoje nos deixa tão perplexos, teve efeitos extraordinariamente transformadores com a chegada e a rápida expansão planetária da internet. Na origem desta esteve a rede pioneira chamada de Advanced Research Projects Agency Network (Arpanet), criada para o Pentágono, com o propósito de processar e transmitir informações tendo em vista a defesa dos Estados Unidos contra um eventual ataque soviético. Era uma ferramenta da Guerra Fria. Mas as universidades e as entidades de pesquisa que trabalhavam com o Pentágono foram autorizadas a entrar nessa rede. E bem rapidamente seu uso se expandiria, com o nome de internet. Hoje há cerca de 2 bilhões de pessoas conectadas a essa rede, ou seja, cerca de trinta por cento da população mundial.

Anote-se, a propósito, que em 1996, um ano antes de morrer, Darcy Ribeiro conseguiu que fosse implantado o primeiro projeto de universidade aberta, para a formação a distância, por meio da internet.

## **Um mundo novo**

Procuremos entender essa revolução que engendrou uma transformação tão rápida e tão sensacional nas formas de viver. Depois, cada um de nós poderá fazer enlaces com o conceito, já dado, de comunicação integrada.

Temos hoje, indiscutivelmente, um mundo novo, do qual participamos intensamente. Em minha opinião, quem melhor define esse mundo novo é Manuel Castells. Diz ele: “Novas tecnologias de informação integraram o mundo em rede. A comunicação mediada por computadores gerou e con-

tinua a gerar uma gama enorme de comunidades virtuais. Transformou-se o nosso modo de pensar, de produzir, de consumir, de negociar, de administrar, de comunicar, de viver, de morrer e até de fazer amor. Surgiram novas formas de um capitalismo mais ágil, mais flexível, com grande capacidade de se adaptar às novas realidades. E as redes passaram a ter importância decisiva na organização da atividade humana, em todos os domínios da vida social e econômica”. Concomitantemente, outras mudanças notáveis aconteceram, como, por exemplo, a desintegração da União Soviética e o fim da Guerra Fria.

Deu-se, portanto, uma complicada transformação não apenas do mundo, mas também das ideias que o movem. Porém, o mais importante nas definições de Castells está no lado abstrato da sua análise. Para ele, o poder, embora real, tornou-se imaterial. As batalhas culturais são as lutas pelo poder, travadas dentro da mídia, mas a mídia não é a detentora do poder. Outra verdade que o autor estabelece é que o espaço dos fluxos passou a dominar o espaço dos lugares. E o tempo imaterial passou a substituir o tempo cronológico.

A partir de Castells, talvez precisemos rever o conceito de estratégia, que ganhou novas complexidades. A noção de *lugar* mudou, porque este se tornou radicalmente imaterial. Assim como a noção cronológica do *tempo*, que organizava as nossas relações com o mundo, tende a desaparecer, ou já desapareceu. O fenômeno da instantaneidade em escala universal, por exemplo, desarrumou boa parte dos pressupostos que davam ordem temporal às relações sociais. O que temos hoje, segundo Castells, é o “tempo intemporal” da rede. Nas novas variáveis de tempo e lugar está boa parte das complicações criadas pela revolução tecnológica em nossas vidas.

### **Estratégia discursiva dos fluxos**

Trazendo a questão para o campo da comunicação, de forma a agregar clareza ao entendimento da comunicação integrada, procuremos traduzir Castells em torno das três verdades que ele expõe.

*“Nas novas variáveis de tempo e lugar está boa parte das complicações criadas pela revolução tecnológica em nossas vidas”*





*“Os embates  
no espaço dos  
fluxos passaram  
a ter natureza  
estratégica  
discursiva”*

A primeira verdade que ele nos propõe é a de que os embates no espaço dos fluxos passaram a ter natureza estratégica discursiva. Aquilo que colocamos na internet, aquilo que escrevemos para divulgar, a marca que tentamos consolidar por meio do mecanismo da comunicação, tudo são ações que precisam ser controladas por um saber estratégico novo, que tenha competência para agir nas relações dos fluxos. Isso traz complicações novas ao uso acional e performativo das linguagens, nas artes e nas técnicas do dizer institucional.

E aí encontramos as implicações éticas. Que, basicamente, derivam do fato de que agir é transformar. Ora, se ao agirmos pela comunicação temos o poder de transformar, no mínimo devemos levar em conta duas questões preliminares: transformar por quê? Transformar para quê? Ou seja, precisamos encontrar na ética, entendida como o universo dos valores, as razões de ser das ações comunicacionais.

### **Competências essenciais das organizações**

A segunda verdade captada em Castells é a de que passam a existir duas competências essenciais, convergentes e complementares, indispensáveis e cada vez mais exigentes, nos contextos estratégicos das organizações. Uma delas, a competência de gerar conteúdos que sirvam, simultaneamente, a três objetivos: alcançar sucesso operacional; construir e reforçar a identidade; transformar informações em conhecimento, para o progresso social e da cultura.

Outra competência é a de socializar eficazmente os conteúdos gerados, agindo discursivamente no espaço dos fluxos e na intemporalidade do tempo, com base em conceitos de comunicação integrada. Temos hoje à nossa disposição, para a socialização dos conteúdos gerados, uma infinidade de meios, uma variedade enorme de linguagens e, por decorrência, amplas possibilidades de inventar, articular e usar periodicidades que potencializem causas e efeitos, em combinações estratégicas.

Já houve tempo em que os teóricos falavam das “quatro grandes linguagens da comunicação”: jornalismo, publicidade, relações públicas e propaganda – que a meu ver difere da publicidade. Alguns apresentavam essas linguagens como concorrentes, competitivas entre si. O jornalismo não se afinava com as relações públicas, que, por sua vez, não simpatizavam com o jornalismo. A publicidade detestava que os grandes clientes contratassem assessorias de imprensa, as quais prosperavam fazendo propaganda, divulgando fatos e coisas relevantes das organizações.

Não é mais possível ver as coisas dessa forma. Não se pode mais separar as quatro linguagens, pois elas se tornaram estrategicamente complementares e convergentes. Atualmente, no conceito e nas práticas da comunicação integrada, jornalismo, relações públicas, propaganda, publicidade, e até a comunicação interna, são partes de um todo, ferramentas de um mesmo arsenal, participantes de um mesmo processo e de um mesmo saber – embora cada uma das linguagens deva ser preservada na especificidade das suas características e funções, tendo em vista as expectativas sociais e culturais.

### **Responsabilidade moral e ética**

A terceira verdade de Castells é que, no exercício do poder de gerar e socializar conteúdos relevantes, jamais se deve perder a perspectiva de que somos responsáveis, moral e eticamente, pelo nosso agir comunicacional. A responsabilidade pode ser resumida em uma frase simples (talvez até simplista), que me atrevo a dizer aqui: o nosso poder, a nossa competência, as nossas artes jamais devem servir para enganar os outros, seja pelo jornalista, pelo relações-públicas, pelo publicitário, em qualquer dos ramos da comunicação social por meio dos quais agimos e interagimos nos processos sociais. A mentira é, inevitavelmente, a fraude da comunicação social.

*“Passam a existir duas competências essenciais, convergentes e complementares”*





A encerrar, peço licença para ler um dos trechos que mais me impressionaram na leitura em Manuel Castells: “Nada existe que não possa ser mudado por ação social consciente e intencional, munido de informação e apoiado de legitimidade. Se as pessoas forem esclarecidas e atuantes e se comunicarem em todo o mundo, se as empresas assumirem sua responsabilidade social, se os meios de comunicação se tornarem mensageiros e não mensagens, se os atores políticos reagirem contra a descrença e restaurarem a fé na democracia, se a cultura for reconstruída a partir da experiência, se a humanidade sentir a solidariedade da espécie em todo o globo, se consolidarmos a solidariedade, que é geracional, vivendo em harmonia com a natureza, se partirmos para a exploração do nosso ser interior, tendo feito as pazes com nós mesmos, se tudo isso for possibilitado por nossa decisão bem formada, consciente e compartilhada, enquanto ainda há tempo, então talvez possamos ser capazes de viver, amar e ser amados.” Castells tem razão!

*“Jamais se  
deve perder  
a perspectiva  
de que somos  
responsáveis,  
moral e  
eticamente,  
pelo nosso agir  
comunicacional”*