

ce qui suit expédie
payable à l'heure



Comunicação em organizações no Brasil: desafios e tendências

POR **PAULO NASSAR**

São basicamente duas as versões dos impasses da comunicação brasileira: os desafios do presente e os desafios do futuro, que começam agora. Num ambiente comunicacional, onde as narrativas, novas ou tradicionais, modelam o poder, as crises se sucedem e propõem enigmas aos comunicadores: como promover o diálogo e, ao mesmo tempo, manter viva a utopia de uma vida melhor? São questões para as quais a sociedade irá encontrar respostas no confronto narrativo diário com a realidade e não há fórmulas prontas. Cabe ao comunicador a leitura dos novos tempos.

UM BREVE PANORAMA Com a institucionalização da democracia no Brasil, processo iniciado em 1985, a comunicação passou a ser símbolo do diálogo. Não só o diálogo das organizações com a sociedade e seus muitos públicos, mas o diálogo com ideias sociais

diversas, com ideologias diversas, com agendas e posicionamentos diversos. Diálogo inserido em uma dialética que aponta, no presente, para a democracia ou para correção de rumos organizacionais, diante de acordos judiciais de leniência ou reparação.

Foi na transição da ditadura militar, ainda nos anos 1980, que as filiais brasileiras da Rhodia e da 3M firmaram, em seus planos de comunicação, o propósito de comunicar à sociedade, principalmente à imprensa, os seus objetivos e ações empresariais. Ainda naqueles anos, a Goodyear e a General Motors, no Brasil, produziram os primeiros manuais destinados à prevenção da AIDS. Nos anos 1990, tivemos a comunicação trabalhando os temas da qualidade e suas certificações, da reestruturação produtiva, da reestruturação patrimonial (fusões, cisões, aquisições), da privatização. A esses temas se somaram,

NO BRASIL, A COMUNICAÇÃO DE EMPRESAS E DE INSTITUIÇÕES DEIXA DE SER VISTA COMO FERRAMENTA E PASSA A SER COMPREENDIDA COMO CULTURA

nos anos 2000, os desafios da responsabilidade social e da sustentabilidade. Em nossos dias, em meio a camadas de crises, a Odebrecht (2016) assumiu que errou por décadas, em suas relações com políticos, governos e sociedade. E executivos das maiores empresas e celebridades brasileiras têm sido obrigados a se explicarem pelas suas narrativas relacionadas ao outro, à alteridade, nas suas dimensões de gênero, de orientação sexual, etária, étnica, religiosa, dentre outras.

Nesse contexto, a palavra diálogo se atualiza e nos lembra do seu significado grego: *Dia*, significando *através*; *Logos*, significando *palavra*. Um ritual humano e social, civilizado, que ganha potência nas palavras e nos gestos que se desdobram em narrativas, com o objetivo de organizar, no passado, as antigas cidades gregas e, hoje, todo o tipo de geografia organizacional, entre elas as empresas e instituições, unindo a linguagem, a razão e a ação política, frente à ameaça da barbárie (Aristóteles, 2008). Dentro da realidade organizacional, a barbárie, além de ser entendida como desordem, caos, entropia, pode ser uma metáfora de decisões de comando, como negar-se a ouvir ou desqualificar o outro.

O QUE FAZER Para sair desse estado de incomunicação organizacional – presente em modelos administrativos e modelos mentais centenários, voltados apenas para os interesses das empresas e instituições –, as direções e os conselhos das maiores organizações que atuam no Brasil se esforçam para compreender os significados e resultados desse novo diálogo, forjado na luta permanente entre narrativas que expressam entendimentos e interesses de muitas ordens.

Entre essas novas compreensões possíveis está a ideia de que a democracia é um valor econômico que pode ser transformado em atributo de identidades e marcas. E que um dos resultados desse novo espaço narrativo é um espaço institucional em que narrar é compreendido como um gesto ético, carregado de sentidos e significados, principalmente sobre os segmentos sociais mais fracos, integrantes ou não dos rituais de produção ou de consumo.

Um espaço que pede instituições republicanas, que pelas suas formas de dialogar e ritualizar as suas práticas sejam percebidas como transcendentais, seguras e confiáveis.

Em uma atmosfera na qual o ato de dialogar muda a cada dia, de modo que as verdades antes inquestionáveis no ambiente da família, do trabalho, da escola, da igreja, do tribunal, do parlamento, dentre outros, se dissolvem com rapidez, a construção de novos padrões comunicacionais e relacionais passa pela harmonia entre mito e rito, entre o discurso e a ação.

Em outras palavras, o tema dominante é: como narrar as diferenças? Ou como dialogar com dominados e dominadores, aqueles que são invisíveis ou visíveis, excluídos ou incluídos, aqueles que usufruem da atividade econômica ou simplesmente são meros expectadores? Como dizer uma coisa e não fazer outra? Não existe uma regra, não existe uma resposta normativa, para um novo ato de narrar. É preciso aproximar a narrativa dos processos de inteligência e de educação. O desafio é aproximar a experiência da vivência em uma sociedade em que o cidadão sonha com uma comunicação verdadeira, que mantenha distância da comunicação meramente protocolar e burocrática. Ou da mentira. A fronteira entre o diálogo real e o diálogo pelo diálogo é ainda pálida. Mas, no Brasil, a comunicação de empresas e de instituições deixa de ser vista como ferramenta e passa a ser compreendida como cultura. Uma visão otimista? Sem dúvida.

A partir desse presente, cabe a pergunta: como será a comunicação em organizações, daqui para frente? A mídia é a produção do próprio poder, como argumenta Manuel Castells, e, portanto, não apenas o poder das grandes empresas de comunicação, o que seria pouco, dada a sua influência na era da internet? E a comunicação? O seu poder, ainda como defende Castells, continuará sendo o poder da sociedade em rede? (Castells, 2015). Nesse

ambiente, como ficará a comunicação em organizações no Brasil? Os desafios dessa comunicação são tantos, que sugerem mais perguntas que respostas, tamanhas as incertezas diante da descoberta da reputação, das múltiplas faces da crise, da reparação, da ética fora do lugar e da confiança.

A DESCOBERTA DA REPUTAÇÃO

E uma das coisas que o príncipe deve evitar é ser odioso. (Maquiavel, O príncipe)

No campo de suas histórias e memórias, as organizações descobrem a reputação como fonte de legitimidade e confiança (Maquiavel, 1984, 2016). Essa descoberta tem dupla natureza: de um lado, uma natureza antropológica, isto é, comum ao homem de todas as civilizações, o desejo de ser respeitado; de outro lado, no caso brasileiro, a lei passou a valer, se não para todos, para um número cada vez maior de pessoas, a depender das pressões de grupos organizados e da mídia, principalmente das mídias sociais. Dos presos de inúmeras operações policiais às delações premiadas, o noticiário esteve a nos lembrar da imperativa necessidade de cultivar a arte do bem viver, este o significado da origem da palavra “reputação”, como fonte de credibilidade. Eis o que Shakespeare escreve em *Otelo*:

“Cássio: Reputação, Reputação, perdi minha reputação. Perdi a parte imortal, senhor, de mim mesmo – e o que resta é animal. Reputação, Reputação, perdi minha reputação.

Iago: Honestamente, pensei que havia recebido algum ferimento no corpo, que é bem mais grave do que na reputação. Reputação é uma invenção inútil e fabricada, muitas vezes conseguida sem mérito e perdida sem merecimento. Ninguém perde nada de reputação a não ser que se repute um perdedor”. (Shakespeare, ato II, cena II, pp. 255-260, 2009)

Ao contrário do que diz Iago, em *Otelo*, a reputação não é uma “invenção inútil”, a sua perda faz do homem, como ele próprio viria a sentir na carne, um farsante. Iago, ao perder sua reputação, se descobre como sendo um “cão danado”. A perda da reputação é para ele “pior do que a angústia, a fome ou o mar” (Shakespeare, ato V, cena II, p. 365, 2009). O mar,

do ponto de vista de um naufrago que enfrenta a vastidão do desconhecido e das águas profundas.

Sem boa reputação, tudo que é sólido – ou parece ser – se desmancha no ar. Porque a reputação diz respeito diretamente à comunicação de qualidade: aquela que não trata a comunicação como *commodity*, mas enfrenta a realidade organizacional onde, junto às narrativas dos bens e serviços, estão também as narrativas de temas como o racismo, a homofobia, os preconceitos, a intolerância, as questões urbanas e do campo, dentre elas, a mobilidade e a sustentabilidade. E, sobretudo, o tema da corrupção. A corrupção que só acelera a perda de reputação.

AS MÚLTIPLAS FACES DAS CRISES

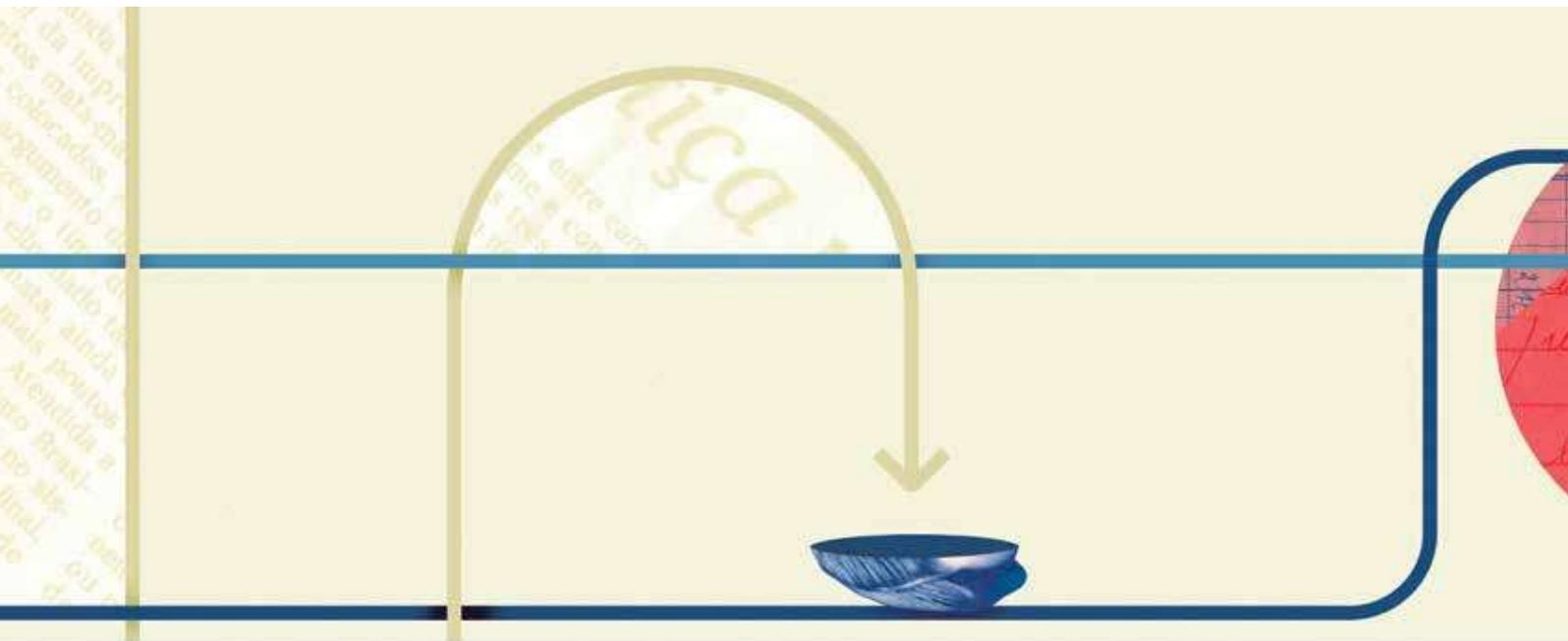
A natureza das coisas é tal que um erro trivial é suficiente para levar um plano ao fracasso, mas o acerto em todos os detalhes, mal basta para assegurar o sucesso. (Políbio, História)

Crise, esta palavra que a Idade Média expropriou da medicina para aplicar às crises sociais da Europa dos séculos 12 e 13, apareceu onipresente na atualidade. E, no Brasil, a comunicação em organizações a absorveu para explicar problemas que se propagam em cadeia, como é o caso das crises radicais no interior dos setores brasileiros de energia, petróleo e de infraestrutura. Claro, não houve ondas de invasões de cidades por milenaristas, nem nada que lembrasse os valorosos camponeses alemães que se rebelaram sob a liderança do mítico Thomás Münzer, mas a realidade é que a democracia brasileira sofreu múltiplos abalos sísmicos. Mas permaneceu de pé. Afirmou-se, como continua a afirmar-se, como processo.

Houve crises na comunicação entre os poderes. Houve crises na comunicação das corporações com a sociedade. Houve crises nas relações no interior da sociedade e, por toda parte, se pode sentir uma crise na própria comunicação. E esta tem exigido coragem e criatividade dos comunicadores. Contudo, a liberdade no país resistiu.

A REPARAÇÃO

As pessoas buscam sinceridade e confiabilidade na personalidade, na aparência pública, no discurso e no comportamento dos seus líderes políticos. (Manuel Castells, O poder da Comunicação)



Voltando ao passado distante, mas que continua vivo. No filme *No intenso agora*, João Moreira Salles, ao focar o ano de 1968, recorre a um exemplo sensível de criatividade: ao falar para a sociedade, no calor dos acontecimentos, o general De Gaulle utiliza o rádio e não a televisão. Por quê?

No alvorecer da crise francesa, a televisão mostrou a imagem de um De Gaulle alquebrado, envelhecido e abafou sua voz. No rádio, ocorreu o inverso: a voz do general, que se destacava pela firmeza e autoridade legítima, apareceu. Resultado: conseguiu mobilizar a maior passeata de maio de 1968, levando a burguesia e a pequena burguesia às ruas para defender o governo. Foi decisiva para desmobilizar os adversários do governo. Vieram as férias, a crise acabou.

O que seria hoje, decorridos cerca de 50 anos de maio de 1968, o uso inteligente e criativo da mídia para os que estão envolvidos em crises? Reconhecer os erros e pedir desculpas? As duas atitudes somadas à iniciativa de reparação?

Esse é outro tema que está a caminho na comunicação brasileira. Reparar seria a iniciativa de indenizar, por conta própria, aqueles que foram vítimas de erros. Por exemplo: as vítimas do desastre de Mariana, em Minas Gerais, que se tornou um caso mundial. O que fazer? Não adianta só reconhecer que se errou e pedir desculpas. É indispensável reparar os erros do desastre ecológico e indenizar as vítimas.

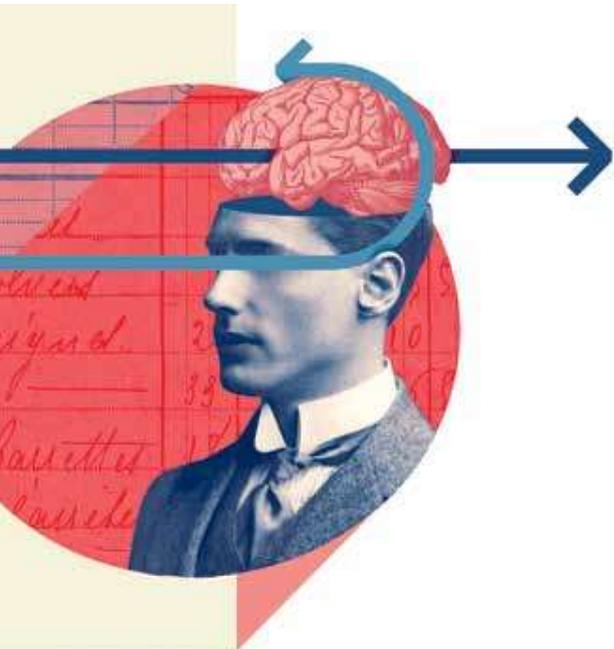
Outro exemplo: sucessão de problemas que parecem estar levando importantes estados brasileiros à falência? Quais as responsabilidades do Estado? Os efeitos da imprevidência dos governantes limitam-se

ao atraso dos salários do funcionalismo? Ou os impactos dos casos de corrupção de governantes, em diferentes escalões hierárquicos, se propagam para todos os setores estratégicos, da segurança à educação, da saúde à geração de emprego? Como reparar as vítimas?

Não é novidade que a sociedade brasileira está acostumada a conquistas de cima para baixo, como foi a Independência, em 1822, feita num gesto épico, por Dom Pedro I; a República, proclamada pelo estamento militar; e as reformas varguistas, com destaque, prioritariamente, para a legislação trabalhista. A Constituição de 1988 foi uma conquista popular, nascida do movimento *Diretas já*, mas que foi se esvaziando com o tempo, até se imaginar que o brasileiro era apático ou vivia no melhor dos mundos.

Essa é uma visão abafada na realidade brasileira. Se formos segui-la, acompanhar suas origens, vamos encontrar uma sociedade escravagista, mas que sufoca a violência sob o diáfano manto da cordialidade e que, nas últimas décadas, tem visto a violência crescer por força da insegurança pública. É uma violência que se dá pela exclusão e se amplifica com a crescente insegurança que grassa em todo o país, com crimes que desafiam a imaginação, tal o barbarismo.

O resultado é que houve um esvaziamento do humanismo e, em contrapartida, uma afirmação da liberdade de expressão. Paradoxos de uma grande sociedade de massas? Sejam quais forem as respostas, a verdade cristalina é que vivemos uma crise sem precedentes. Uma crise visível, mas que parece invisível. A alternativa prática é antecipar soluções



A AUSÊNCIA DE ANTECIPAÇÃO CONSTRUTIVA É O QUE FAZ AS CRISES SE MULTIPLICAREM E O FUTURO, DE FATO, SE TORNAR INDECIFRÁVEL

e evitar, por esse caminho, que as manifestações se propaguem ainda mais e com maior intensidade. A ausência de antecipação construtiva é o que faz as crises se multiplicarem e o futuro, de fato, se tornar indecifrável. Quanto maior a incerteza, maior a irracionalidade nas manifestações.

A ÉTICA FORA DO LUGAR

A forma mais fundamental de poder está na capacidade de moldar a mente humana. (Manuel Castells, O poder da comunicação)

Esqueceu-se da ética kantiana do compromisso (a lei) e da responsabilidade (o humanismo). Esqueceu-se de que na “lei encontra-se resumida toda virtude” (Aristóteles, 2014). E pôde-se afirmar ainda que se deixou de vislumbrar a utopia de uma vida melhor ao se deixar de pensar no amanhã. O cenário foi se gestando aos poucos. Em termos de comunicação, quando nos perdemos? Certamente quando os casos de corrupção começaram a pipocar por toda a parte. Ficou evidente que os comunicadores diziam uma coisa e os seus assessorados faziam outra. Ou simplesmente os comunicadores não diziam nada, temendo por seus empregos. Ou por saber que não seriam ouvidos. O resultado disso é que os advogados estão falando pelas organizações e pelos seus dirigentes. A narrativa da conformidade – *compliance* – passa a ser a única narrativa das empresas e instituições em crise.

De qualquer forma, a crise brasileira não é apenas econômica. Essa é a sua face mais visível. Há uma crise dentro da crise. Embora as empresas estejam mal

das pernas e demitindo em lugar de investir na produção e em novas contratações, vivemos uma aguda crise de solidariedade, de interesse pelo bem comum. Somam-se a isso o excesso de burocracia, de impostos e juros elevados e de pouco comprometimento social.

Tudo isso se arrasta desde os tempos da Colônia. A diferença é que hoje parecem existir dois “Brasis” em guerra: o Brasil que, apesar das dificuldades, se encaixa no figurino republicano; e o Brasil periférico e excluído. É neste Brasil onde estão fincadas as raízes da exclusão, da violência e das desigualdades sociais.

É esse Brasil que o Brasil conservador não quer ver. Por mais que grite e tente se comunicar, o Brasil periférico não é ouvido. Por toda parte, há problemas a exigir soluções, nunca práticas repressivas. Sim, a exigir um novo contrato social que abra caminho para a correção das desigualdades, que poderiam ter saído das páginas de Alexis de Tocqueville (2014), que percebeu no nascimento da democracia nos Estados Unidos, ainda no início do século 19, a importância da igualdade de condições ao lado da liberdade de expressão.

COMUNICAÇÃO É CONFIANÇA

A percepção da corrupção é o indicador mais significativo da desconfiança política. (Manuel Castells, O poder da comunicação)

A comunicação é a arte, ciência e técnica de unir, por meio de narrativas, saberes diversos para produzir a confiança (conceder ao outro certo poder sobre nós mesmos). É uma área mestiça. É uma

área que transita em interfaces poderosas como a antropologia, a administração, a política, a psicologia, as ciências sociais, a história e memória, a literatura, a poesia. Também pode ser definida como a arte da antecipação ou, como sugere Maquiavel (*O príncipe*), a precisa leitura do tempo. Há muitas outras definições, mas todas convergem para o mesmo ponto: a construção da confiança. E o que será a confiança neste ano de 2018 eleitoral e nos anos posteriores? O ponto de partida e de chegada é a certeza de não ser enganado.

Entre um extremo e outro, a realidade está a exigir uma série de cuidados comunicacionais: treinamento, para não se falar sem pensar, nem ser desagradável quando se pode simplesmente ser agradável; planejar a comunicação para evitar e administrar crises, pois crises custam caro; dar respostas rápidas às questões, tal como exige a Galáxia da Internet e, acima de tudo, não confundir imagem com reputação, nem insulto com argumento. A imagem se constrói, a reputação é conquistada; o insulto tem base na não razão,

geralmente preconceituosa, os argumentos têm fundamento nos fatos (Ash, 2011).

Os anos que estão por vir serão marcados por uma superabundância de impasses comunicacionais. Mas, quem terá sucesso, será aquele que souber cultivar os fatos. Talvez não seja o mais importante, mas a primeira preocupação do comunicador deve ser com a verdade factual. São eles que indicam os caminhos e análise. Onde nos levará essa estrada? Sem dúvida, é o caminho mais seguro e menos exposto às contradições. Mesmo nas mídias sociais, tão vulneráveis à manipulação, os fatos são sagrados. Como depois da II Grande Guerra, novas narrativas estão surgindo. Se antes eram de divulgação mais lenta, limitadas à galáxia de Gutenberg, com a internet, ganham a velocidade da luz. É um salto inimaginável, que muda tudo.

PAULO NASSAR é Diretor-Presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). Doutor e mestre pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) e pós-Doutor pela Libera Università di Lingue e Comunicazione de Milão (IULM), Itália, é coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN ECA-USP) e professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), pesquisador orientador de mestrado e doutorado.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Edipro, 2008. 288 p.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. 2. ed. Bauru: Edipro, 2007. 319 p.

ASH, Timothy Garton. **Os fatos são subversivos**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. 432 p.

CASTELLS, Manuel. **The power of identity**. Oxford: Blackwell Publishing, 2010. 584 p.

CASTELLS, Manuel. **O poder da comunicação**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2015. 630 p.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Editora Parma, 1984. 120 p.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O príncipe**. São Paulo: Pinguin Classics Companhia das Letras, 2016.

ODEBRECHT. **Desculpe, a Odebrecht errou**. Disponível em: <<https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-errou>> Acesso em: 18 nov. 2017.

POLÍBIO. **História**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1966. 380 p.

SHAKESPEARE, William. **William Shakespeare: teatro completo**. Rio de Janeiro: Editora Nova Aguilar, 2009. 4.400 p.

TOCQUEVILLE, Alexis. **A democracia na América**. São Paulo: Martins Fontes, 2014. 2 v.