

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTEGRADA, SUSTENTABILIDAD Y COMPROMISO PÚBLICO

Entrevista realizada por Carmen Rico de Sotelo* a la profesora Margarida Krohling Kunsch.

Margarida Krohling Kunsch



Fotografía tomada de <http://www.conferp.org.br/?p=1049>

Coincidiendo con el homenaje que le brindará el próximo Congreso de ALAIC en Montevideo, (www.alaic2012.com.uy), tenemos el honor de presentar esta entrevista a Margarida Krohling Kunsch, quien es referente en materia de Comunicación organizacional y relaciones públicas. De hecho, este reportaje constituye casi un artículo con el estado del arte de la investigación en las materias citadas, gracias a la profundidad con que Margarida accedió a contestar las preguntas. La capacidad pedagógica, la claridad que la caracteriza y el compromiso académico intelectual inquebrantable con el que enfoca la mirada relacional, quedan expuestos en la síntesis que elaboró para DIALOGOS a partir de nuestras inquietudes. En cada una de las respuestas, hondamente reflexivas, Margarida se toma el tiempo necesario para responder con aplicación teórica y práctica. Entrevistarla y leerla supone aprender e

* Profesora titular de la Universidad de Québec en Montreal, UQAM, especialista en Comunicación Internacional y Desarrollo, Uruguay, socióloga de formación, posee un doctorado en ciencias de la información (España). En la UQAM, donde es profesora desde 2002 dirige el instituto internacional de estudios de verano UQAMERCOSUD destinado a estudiantes de 2o. y 3er. Ciclo.

incorporar una amplia perspectiva en la consideración del campo de la comunicación organizacional y su vínculo con las relaciones públicas.

Síntesis biográfica de la entrevistada:

Bacharel em Relações Públicas, mestre e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teorias e Processos de Comunicação Institucional, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), é professora titular e pesquisadora dessa instituição. Atualmente, chefia o Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo e coordena o Curso de Pós-Graduação *Lato Sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, por ela em 1999. É professora visitante de diversas universidades no Brasil e no exterior em cursos de pós-graduação em comunicação.

É membro do Conselho Consultivo da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), membro do Conselho Consultivo da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), vice-presidente do Conselho Curador da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), diretora de Relações Internacionais da Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Socicom) e presidente da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom).

Publicou *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4. ed., 2003) e *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (1992, várias reimpressões), entre outras obras próprias. Organizou grande número de coletâneas de ciências da comunicação, comunicação organizacional e relações públicas, dentre as quais se destacam: *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (2009); *Comunicação organizacional. Vol 1. Histórico, fundamentos e processos* (2009); *Comunicação organizacional. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas* (2009); *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2. ed., 2009); *Relações públicas e*

comunicación organizacional: campos académicos e aplicados de perspectivas múltiples (2009); *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (2009). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (2010); *Comunicação pública, sociedade e cidadania* (2011).

Foi presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic) e da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) – em todas elas por duas gestões.

Criadora e diretora responsável das revistas científicas *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (ECA-USP) e *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (Alaic), é membro de conselhos editoriais de diversas revistas científicas do País e do Exterior, como, entre outras: *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* (Intercom - Brasil), *Matrizes* (Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP); *Signo y Pensamiento* (Pontificia Universidad Javeriana – Colômbia); e *Infoamérica - Iberoamerican Communication Review*.

Carmen Rico de Sotelo (CR): ¿Cómo entiendes esta propuesta que da título al número de la revista: “Pensar la comunicación desde la organización”?

Margarida Krohling Kunsch (MKK): A primeira constatação que se pode fazer é lembrar que a comunicação é parte integrante e constitui um fenômeno inerente à natureza das organizações. As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A propósito, como defende o canadense James Taylor, (2005, p. 215), “as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”. O autor,

portanto, analisa as organizações como comunicação e a comunicação como organização. Em outras palavras, a organização é comunicação e se auto-organiza com e graças à comunicação.

CR: ¿Cómo se materializa el estudio de la comunicación organizacional de hoy? ¿Cómo ves hoy el estudio de dicho campo?

MKK: De diversas formas e sob uma multiplicidade de abordagens e paradigmas. Os estudos da comunicação organizacional, neste início do terceiro milênio, se beneficiam da exploração tanto das tensões como das conexões entre as perspectivas mecanicista, interpretativa e crítica. As pesquisas e a produção científica que vêm sendo geradas em nível internacional sinalizam grandes avanços e expressam que a comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e aplicadas. Diferentes, portanto, do passado, quando predominaram os estudos funcionalistas entre os anos de 1950 e 1980. Assim, hoje a comunicação organizacional pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas, por sua abordagem,—seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus pressupostos filosóficos. Essa abrangência e as inúmeras possibilidades de estudos possibilitarão grandes avanços quanto a realmente estudar os fenômenos comunicacionais nas e das organizações como objetos de uma disciplina própria e não só por meio de análises sociológicas ou psicológicas. Os estudos estão, assim, mais focalizados nas teorias da comunicação do que no passado, quando o foco era mais organizacional. A publicação, em 2001, da obra *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods.*, organizada por Frederic M. Jablin e Linda L Putnam, que conta com a contribuição de importantes autores, expressa o quanto essa área avançou como campo acadêmico e científico e a pluralidade dos estudos em curso.

CR: ¿Cuáles son las tendencias que se inscriben en este paradigma? ¿Qué autores o escuelas han marcado o están marcando estas tendencias?

MKK: Na minha percepção, os estudos apontam que não há predominância de um único paradigma. Embora, como tendência geral, se possa considerar, na atualidade, um interesse muito grande dos pesquisadores pelas abordagens de cunho interpretativo e crítico nas mais diferentes vertentes da amplitude da comunicação no contexto das organizações. Os pesquisadores da comunicação organizacional, sobretudo nos Estados Unidos, já produziram livros, artigos e inúmeras reflexões sobre as diferentes perspectivas teóricas desse campo das ciências da comunicação. São muitos os autores, que numa perspectiva internacional, têm influenciado esses novos aportes teóricos. Nos estudos interpretativos e críticos com abordagens das mais diversas, citam-se por exemplo, Stanley Deetz, Dennis Mumby, James Taylor, Linda Putnam, George Cheney etc., entre muitos outros. Os estudos interpretativos da comunicação nas e das organizações priorizam aspectos como ênfase nas práticas cotidianas, na construção social, nas interações entre as pessoas e nos processos simbólicos. Há uma valorização da cultura, das falas e narrativas das pessoas. A perspectiva crítica depende de uma visão dialética. Trabalha com as relações de poder nas organizações. A organização é percebida como uma arena de conflitos. O foco está nas classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos) em confronto com a colisão dominante.

CR: ¿Cuál es el aporte de una perspectiva comunicacional para comprender la organización? ¿Desde un punto de vista teórico, desde un punto de vista práctico?

MKK: Pelo fato de as organizações serem formadas por pessoas, a comunicação constitui fator determinante para sua existência e sobrevivência. O aporte comunicacional, portanto, se torna imprescindível para viabilizar na prática do dia a dia os processos, as redes de conexão, as interações, a veiculação da mídias internas e externas e o pleno funcionamento de qualquer organização.

CR: ¿Cuál es la diferencia entre la comunicación organizacional y otros estudios conexos, como por ejemplo la gestión, las relaciones públicas (que tú tanto has trabajado, y de la que constituyes una referencia imprescindible en América Latina) que no parten de la comunicación?

MKK: Primeiro, é bom destacar que comunicação organizacional não é sinônimo de relações públicas e vice-versa. A comunicação organizacional tem que ser estudada e praticada sob uma perspectiva interdisciplinar, à medida que, para sua compreensão e aplicação, implica outras ciências, e, portanto, necessita ser entendida de forma ampla e abrangente. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional abarca os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Outra vertente a considerar na sua abrangência é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É o que denomino, desde a década de 1980, “comunicação organizacional integrada”, que compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa e acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

Considero as relações públicas parte integrante do subsistema institucional das organizações. Elas têm como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos dos agrupamentos sociais que podem ser configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, desde as instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil do

terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico.

Relações públicas, como área acadêmica e atividade profissional, tem como objetos as organizações e seus públicos, instâncias distintas, mas que se relacionam dialeticamente. É com elas que a área trabalha, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto de estratégias e de programas de comunicação de acordo com diferentes situações reais do ambiente social. Philip Lesly ao descrever a natureza e o papel das relações públicas, mostra bem a amplitude do universo de públicos com os quais as organizações podem se relacionar.

Em síntese, relações públicas como área aplicada trabalha com o planejamento e a gestão da comunicação nas e das organizações. Avaliam os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião pública, auditoria social e auditorias de imagem. Administram percepções e relacionamentos públicos. Para tanto, entendo que exercem basicamente quatro funções – administrativa, estratégica, mediadora e política – e desenvolve inúmeras atividades, por meio de técnicas e instrumentos.

Com base nos conceitos apresentados, podemos deduzir que há diferenças de propósitos e dimensões entre essas áreas, apesar das proximidades, interconexões e interfaces no conjunto dos objetos de estudo. A comunicação organizacional deve ser entendida, sobretudo, como um fenômeno que ocorre nas organizações com toda uma complexidade de processos. as relações públicas lidam com a gestão desses processos e utilizam todo o aparato da comunicação para fazer as mediações com os públicos com bases em auditorias sociais e de imagem.

CR: ¿Y cuál sería la diferencia entre la comunicación organizacional y otros estudios conexos, como por ejemplo el periodismo, u otros estudios de comunicación (España y América Latina) que tienen un anclaje comunicacional, pero que no cuestionan los fenómenos organizacionales?

MKK: Pelos conceitos apresentados na pergunta anterior, ficou claro o real significado do que vem a ser comunicação organizacional. Em relação ao jornalismo, como área aplicada no âmbito das organizações, o considero produtor das mídias impressas, audiovisuais, eletrônicas etc., centradas nas teorias e técnicas do processo e do fazer jornalístico. Haja vista a origem da chamada “comunicação empresarial”, totalmente centrado no jornalismo empresarial, que começou a produzir os primeiros boletins, jornais de empresa, revistas etc. Sob este prisma, o foco está na produção midiática para abastecer a organização como fonte de informação, não havendo, portanto preocupação em vê-la como fenômeno. Ressalta-se neste contexto e ao longo da história a significativa contribuição do jornalismo empresarial e também das relações públicas para a construção do campo da comunicação organizacional. Se hoje a comunicação organizacional, tanto na esfera acadêmica como no mercado profissional, alcançou um estágio tão avançado e valorizado, isso se deve a essas duas áreas.

CR: ¿Existe una especificidad o particularidad del estudio de la comunicación organizacional en América Latina? ¿Cómo contribuyó nuestra región, al desarrollo de un cuerpo teórico en Comunicación Organizacional?

MKK: Pelo que acompanhamos nos últimos anos, diversos pesquisadores de países da América Latina têm demonstrado muito interesse pelos estudos dessas duas áreas, principalmente a de comunicação organizacional. Sobressaem, sobretudo, o Brasil, o México e a Colômbia, pelas pesquisas já desenvolvidas e pela literatura disponível no mercado editorial. Se fizermos um estudo pormenorizado da situação dos campos das relações públicas e da comunicação organizacional nos países deste continente, certamente se confirmará que o Brasil é destaque e possui um grande diferencial, tanto no âmbito acadêmico quanto no mercado profissional. Na verdade, faltam mais investigações coletivas e estudos comparativos dessas áreas por países, para uma melhor configuração de sua história e de seu desenvolvimento na região. A literatura disponível nos permite observar que os estudiosos latino-americanos em muitos países veem a comunicação organizacional de uma

forma abrangente, envolvendo as várias modalidades comunicacionais e sendo cada vez mais valorizada em termos de pesquisa acadêmica e de práticas.

CR: ¿Cuál es la contribución propiamente brasileña?

MKK: No Brasil, estudos realizados tanto no âmbito acadêmico quanto na esfera do mercado profissional têm sinalizado que as interfaces entre as duas áreas são uma realidade no país. Elas se ligam às escolas ou faculdades de comunicação social, tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação. Com exceções, é claro, nota-se que algo não ocorre em muitos dos outros países da região, onde as relações públicas ainda não são bem compreendidas e valorizadas como campo acadêmico de estudos, limitando-se muito à esfera técnica das práticas profissionais. Como as demais áreas das ciências da comunicação, as relações públicas e a comunicação organizacional, no Brasil, se desenvolveram como campos científicos a partir dos cursos pós-graduação *stricto sensu*. Graças a esses cursos é que aos poucos esses campos foram tomando forma. A produção de novos conhecimentos em relações públicas e comunicação organizacional tem crescido muito nos últimos anos, em quantidade e qualidade. A literatura disponível inclui uma infinidade de livros, artigos em periódicos, capítulos de livros, coletâneas com textos de acadêmicos e especialistas do mercado, teses de doutorado e dissertações de mestrado.

CR: ¿Cómo sintetizarías tu aporte al campo de la comunicación?

MKK: Acredito que minha principal contribuição para essas duas áreas foi, primeiro, dar um nova dimensão para as relações públicas, quando em 1985, ao concluir o mestrado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, procurei romper com o paradigma vigente, o qual concebia essa área isolada das demais áreas da comunicação social e com foco somente no segmento empresarial e governamental. Defendi na ocasião a atuação das relações públicas no planejamento da comunicação integrada em todas as organizações sociais e em conexão com as áreas afins. Outra questão foi mostrar, a partir de pesquisas, as

interfaces e os benefícios da interlocução entre comunicação organizacional e relações públicas. As interfaces são mais do que evidentes. Para compreender e aplicar os fundamentos teóricos das relações públicas, é necessário também conhecer o espectro abrangente da comunicação organizacional e das áreas afins. Todo esse processo mediador só é possível acontecer com e por meio da comunicação revestida de uma abrangência e complexidade sem precedentes.

Outra contribuição foi liderar ações concretas e desenvolver um trabalho, por meio de entidades científicas, como a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic) e Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Nesse sentido, procurei articular os professores e pesquisadores dessas áreas mediante uma participação ativa em grupos de trabalho temáticos, que têm incentivado mais pesquisas e uma produção científica crescente em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil e na América Latina. Hoje temos uma comunidade constituída e atuante nesses campos.

Graças aos esforços empreendidos pelos estudiosos e à produção científica gerada em comunicação organizacional, uma base conceitual mais sólida vem sendo configurada em nível mundial e particularmente no Brasil, dentro de uma perspectiva mais plural, onde diferentes correntes têm o seu espaço. Com isso, quem ganha são o campo e o leitor, que hoje têm acesso a um conhecimento cada vez mais diversificado. Caminha-se a largos passos para a consolidação de uma epistemologia do campo.

CR: ¿Existe una especificidad latinoamericana en el estudio de la Comunicación Organizacional? ¿Qué la diferenciaría de autores como James Grunig, de la escuela de Montreal, de la perspectiva de Putman y Nicotera?

MKK: No Brasil, especificamente, como já destaquei antes, podemos dizer que há um diferencial que se caracteriza pelo reconhecimento das interfaces entre relações públicas e comunicação organizacional. Tanto em meu país como nas demais nações da América Latina, os estudos se pautam por uma visão abrangente da comunicação nas organizações, contemplando distintos enfoques, dimensões, âmbitos interno e externo e integração das várias áreas da comunicação social.

Seria algo temerário, sem uma pesquisa sistematizada feita *a priori*, estabelecer uma diferença ou fronteira entre os estudos de comunicação organizacional e de relações públicas da América Latina em relação a outras escolas ou correntes de estudiosos de outros países e continentes. Com certeza os estudiosos de ambas as áreas dos nossos países incorporam, assimilam e difundem muitas das teorias e técnicas já defendidas por teóricos com reconhecimento internacional.

As teorias e propostas defendidas por James Grunig estão centradas em relações públicas. Ele as vê como gestoras da comunicação das organizações com os seus públicos. Em 1980, ele e Tod Hunt identificaram quatro “modelos de relações públicas”: imprensa/publicidade; informação pública; assimétrico de duas mãos; e simétrico de duas mãos). E, de 1992 a 1995, Grunig coordenou o estudo “A excelência das relações públicas e a administração da comunicação”, com o patrocínio da Research Foundation da International Association of Business Communications (IABC), nos Estados Unidos. O projeto tinha como propósito, exatamente, verificar qual a contribuição das relações públicas para a efetividade organizacional. Então, Grunig é um teórico de relações públicas e seus estudos priorizam a visão estratégica das práticas de relações públicas na gestão da comunicação.

Linda Putnam, uma liderança e referência internacional nos estudos de comunicação organizacional, com inúmeras obras organizadas e com uma produção específica no âmbito da linguagem e do discurso das organizações, tem dado uma contribuição significativa para os estudos em curso no Brasil. Ela já

esteve em nosso país como conferencista no primeiro congresso da Abrapcorp, em 2007, e possui capítulos de livros publicados em nossas coletâneas.

A chamada “Escola de Montreal”, liderada por James Taylor, constitui um espaço com um grande diferencial em termos de estudos de comunicação organizacional. Esse pesquisador canadense tem se destacado, propondo novos olhares para os estudos da comunicação organizacional. A singularidade do pensamento dessa escola é conseguir fazer uma mescla entre o pragmatismo norte-americano e o pensamento francês. Assim ela tem trabalhado a comunicação organizacional em uma perspectiva interpretativa e crítica, por meio de análise de narrativas e vendo a “comunicação como organização” em vez da “comunicação nas organizações”. Ele procura enfatizar a equivalência entre organização e comunicação. Taylor adota uma perspectiva mais dialética e assume a complexidade da comunicação nas organizações. As relações ocorrem entre pessoas com diferentes visões de mundo e que, para o sucesso da organização, devem ser capazes de agregar seus *accounts* (experiências e perspectivas) ao *account* maior da organização (uma espécie de razão de ser). A questão da diversidade nas organizações é bastante abordada pelo autor em sua “teoria da co-orientação”, pela qual admite que cada membro da organização é influenciado por todos os outros, partindo sempre de um plano simbólico realizado na linguagem e nas narrativas. Essa visão, portanto, deixa de conceber a comunicação como instrumental ou como um contêiner ou depósito para viabilizar os fluxos informativo e a vê numa dimensão muito mais humana e de interação entre os indivíduos dentro das organizações.

CR: ¿Existe algún punto de contacto entre lo que se está desarrollando en Brasil y América latina y los otros continentes? ¿Cómo crees tú que se pueden crear puentes académicos e investigativos?

MKK: São muitos os caminhos. Um deles é fomentar os intercâmbios acadêmicos entre as pesquisadores das universidades latino-americanas com outras dos demais continentes. Outro é promover uma participação mais ativa

dos nossos professores nos congressos internacionais com apresentação de comunicações científicas. O que considero fundamental é realizar projetos de pesquisa conjuntos mediante estudos comparativos entre países, envolvendo pesquisadores seniores e estudantes de pós-graduação.

No Brasil já avançamos muito nessa direção, tanto no âmbito das universidades, mediante convênios estabelecidos com universidades da Europa, América do Norte etc., o que envolve a vinda e ida de professores visitantes, co-orientação de teses, deslocamento de estudantes etc., como por meio das entidades científicas.

Com a criação, em 2006, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), temos fomentado muito tal intercâmbio com outros países. Anualmente, desde 2007, é realizado um congresso nacional, onde temos estabelecido diálogo internacional com pesquisadores da América Latina, da Europa e dos Estados Unidos. Cursos oferecidos em nível de pós-graduação fazem parte da programação pré-congresso e são conduzidos por professores visitantes, nossos convidados estrangeiros. Já trouxemos para o congresso ilustres estudiosos internacionais de comunicação organizacional e de relações públicas, como Antonio Noguero i Grau (Universid Autònoma de Barcelona), Linda L. Putnam (University of California – Santa Barbara), Larissa e James Grunig (University of Maryland), María A. Rebeil Corella ((Universid Anáhuac de México Norte), Antonio Castillo Esparcia (Universid de Málaga), Stanley Detz (University of Colorado – Boulder), Arlette Bouzon (Université Celsa-Paris IV-Sorbonne), Dennis K. Mumby (University of North Carolina – Chapel Hill), Elizabeth L. Toth (University of Maryland), Marcelo Manucci (argentino, professor visitante de universidades americanas e europeias), Stefano Rolando (Universidad IULM, Itália), , Nicole D’Almeida (Celsa-Sorbonne), Sandra Massoni (Universidad Nacional de Rosario, Argentina), Peter R. Monge (University of Southern California), Janet Fulk (University of Southern California) e João Pissarra Esteves (Universidad Nova de Lisboa).

As principais contribuições dos expositores nacionais e internacionais apresentadas nas sessões plenárias dos congressos são publicadas em livros, sob forma de coletânea, na “Série Pensamento e Prática”, em convênio com a Difusão Editora. Já foram lançadas as seguintes obras: *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (2008); *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (2009); *A comunicação como fator de humanização nas organizações* (2010); *Comunicação pública, sociedade e cidadania* (2011); E está no prelo *Redes sociais, comunicação, organizações* (2012). mais detalhes sobre a Abrapcorp podem ser encontrados em: <http://www.abrapcorp.org.br>

CR: Los cambios que el mundo está experimentando influyen también en la manera en que las personas se organizan. ¿Cuáles son los desafíos que estos cambios provocan en los estudios en comunicación organizacional?

MKK: Os desafios são muitos e complexos se pensarmos que as organizações e a sua comunicação sofrem todos os impactos provocados com as grandes transformações que vêm ocorrendo na sociedade global. nesta era digital. São novos paradigmas para pensar, estudar e praticar a comunicação nas organizações.

As profundas mudanças nas esferas econômicas, sociais, políticas, no mundo do emprego e, principalmente, as transformações relacionais, trazidas com a mudança de paradigma de um mundo analógico para o digital, com a aproximação cada vez mais veloz das tecnologias, entre as quais as de informação e comunicação são uma realidade incontestável no nosso dia a dia. A comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Conseqüentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações.

As estruturas de comunicação das instituições governamentais como das organizações em geral se deparam com novos instrumentos ou suportes do mundo

digital, como: e-mail, internet, blogs, fotologs, wiki's, wikipedia, sala de prensa, chats, banco de dados, conectividade, interatividade, conexão, links, redes sociais de conversação (Orkut, Facebook, MSN, RSS, Web 2.0), entre tantos outros meios e instrumentos). Todos esses novos suportes devem ser utilizados, mas não podem prescindir de um planejamento eficiente e de uma produção adequada.

Toda essa nova realidade deve induzir os pesquisadores a realizarem novos estudos e em uma perspectiva muito mais crítica. As organizações não são mais as únicas fontes de informação. Os receptores são atores ativos que produzem conteúdos e novos significados que possuem muito mais força via redes sociais do que as falas do discurso intitucional das organizações e instituições. Ou seja, a comunicação organizacional precisa ser vista sob a ótica da complexidade. Trata-se de uma temática fascinante para ser pesquisada a fundo.

CR: ¿Qué queda por explorar? ¿Cuáles son los temas, las metodologías, las intervenciones que las nuevas generaciones debieran abordar?

MKK: Há muito o que explorar, tendo em vista a abrangência e a multiplicidade dos temas que contemplam a comunicação organizacional. No contexto da realidade brasileira, pelo que tenho acompanhado, seja por intermédio de levantamentos realizados e estudos dos registros bibliográficos disponíveis, seja como orientadora de pós-graduandos ou como parte integrante de bancas examinadoras, tanto na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo como em outros centros de pós-graduação do Brasil, pode-se dizer que está havendo um bom salto de qualidade e uma maior preocupação com estudos teóricos e mais críticos do campo, bem como com a pesquisa empírica.

Quanto à temática, nota-se uma grande frequência de estudos vinculados ao terceiro setor e à responsabilidade social. As novas tecnologias de comunicação aplicadas a segmentos de públicos determinados também estão muito presentes, bem como a comunicação digital e seus impactos nas organizações. Há também a incorporação dos estudos bibliográficos de autores pioneiros que contribuíram com

o campo. Comunicação interna é um outro tema em destaque. Estudos sobre gestão de marcas – o *branding* e as relações públicas – apresentam-se como uma nova tendência. Há também uma ocorrência maior de pesquisas sobre o discurso organizacional e a análise da retórica institucional. Registram-se ainda temas inovadores, como a comunicação da diversidade corporativa e a avaliação e mensuração dos resultados em relações públicas.

Alguns trabalhos de doutorado chamam também a atenção pelas novas contribuições, sobretudo na direção da construção de um corpus teórico para a comunicação organizacional no Brasil. Caracterizam-se por uma abordagem mais crítica e por um questionamento dos modelos tradicionais vigentes que veem a comunicação nas organizações numa perspectiva muito funcionalista, sob a forte influência da administração. Acredito, portanto, que as perspectivas são positivas e apontam para um crescimento mais sustentado teoricamente do campo.

Penso que as novas gerações interessadas em investigar a comunicação organizacional devem ficar atentas às demandas da sociedade e do mercado das comunicações corporativas, governamentais e da esfera pública da sociedade civil organizada. Assim seus estudos terão mais eco e poderão intervir e provocar transformações sociais e induzir as organizações a novos comportamentos institucionais, mais alinhados com os anseios da sociedade contemporânea.

CR: Tú eres considerada la principal investigadora brasileña, y por qué no latinoamericana, en los campos de estudio de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas. En tal sentido, ¿Optas por la comunicación organizacional o la comunicación Institucional? ¿Cómo evolucionaron estas dos denominaciones?

MKK: Como já mencionei anteriormente, minha opção tem sido conceber a comunicação organizacional como uma macro-área, da qual a comunicação institucional é uma subárea, assim como a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa. Comecei a usar essa expressão na década de 1980, já antes de ela passar a ser gradativamente

adotada pela academia e pelo mercado. O termo que predominava e, em alguns casos continua a prevalecer ainda hoje, era “comunicação empresarial”. Gaudêncio Torquato¹, por exemplo – que, como eu, em meados da década de 1980, já falava da necessidade de sinergia entre as diversas subáreas da comunicação –, só em 2002 adotou definitivamente a expressão “comunicação organizacional”.

Ao me referir a uma “comunicação organizacional”, considero primeiro que ela abrange todos os tipos de organizações – públicas, privadas ou do terceiro setor. Ela lida com tudo que está implicado no contexto comunicacional das organizações: redes, fluxos, processos, interações, produção de novos sentidos e significados por parte dos sujeitos envolvidos etc. Então, há que se entender a comunicação organizacional, sobretudo, como parte integrante na natureza das organizações. Trata-se de um fenômeno que acontece dentro das organizações e pode ser estudado de diversas maneiras. Além desse aspecto, a comunicação organizacional se manifesta, na prática, por meio de diferentes modalidades: relações públicas, jornalismo, publicidade e propaganda, editoração multimídia, comunicação audiovisual, comunicação digital, redes sociais etc. formando esse *mix* que, desde 1985, passei a denominar “comunicação organizacional integrada”. A partir daí, esse conceito começou a ser empregado, pouco a pouco, pela academia, por assessorias de comunicação, pelo governo etc.

Com o conceito de “comunicação organizacional integrada”, quero deixar clara a natureza de cada modalidade comunicacional. Por exemplo, qual seria o sentido da *comunicação institucional*? De posicionamento da organização/instituição diante dos públicos, da opinião pública e da sociedade. A comunicação institucional está ligada exatamente com a instituição propriamente dita, com a sua personalidade, com a sua maneira de ser. E ela valoriza muito mais os aspectos corporativos ou institucionais que explicitam o lado público das organizações. Cada vez mais os públicos vão cobrar isso das organizações. A comunicação institucional diz como estas devem se posicionar perante a sociedade, com a qual elas têm um compromisso. Qual seria a

natureza da *comunicação interna*, voltada para aqueles que trabalham na organização, os dirigentes e os funcionários? A comunicação interna, na prática, procura compatibilizar os interesses da organização e os dos trabalhadores que a compõem, buscando a interação entre as partes. E a natureza da *comunicação mercadológica*? De persuadir quanto aos produtos e serviços da organização. Todas as manifestações simbólicas da publicidade, também têm que expressar um compromisso público. Não adianta fazer uma campanha pensando em causar impacto sem levar em conta as consequências sociais e políticas. Hoje temos que pensar mais em priorizar as pessoas, os cidadãos e a sociedade do que somente os clientes ou consumidores.

Quando uso a terminologia “comunicação organizacional integrada”, minha preocupação é mostrar como as organizações estabelecem relações confiantes, por meio de suas manifestações, que podem ser com fins internos, fins institucionais e fins mercadológicos. Se pensarmos a comunicação nas organizações de forma abrangente e holística, temos de nos preocupar com uma sinergia de propósitos e ações. As ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses e as expectativas dos públicos e da sociedade. E a comunicação pública certamente tem muito a ver com tudo isso.

CR: Tú has sostenido la teoría de la comunicación integrada teniendo en cuenta el mercado, la opinión pública, la comunicación institucional, la comunicación interna, la comunicación administrativa etc. ¿Y cómo entró la modernidad, y la complejidad, en la comprensión de la comunicación organizacional?

MKK: Deve ficar claro que, antes de se falar das modalidades da comunicação organizacional integrada, é preciso considerar essa comunicação como fenômeno que ocorre no contexto das organizações e com todas as implicações já mencionadas no decorrer desta entrevista.

A modernidade, a pós-modernidade e todas as inovações tecnológicas da era digital que acontecem na sociedade são incorporadas pelas organizações, que são

partes integrantes do sistema social global. Consequentemente, a comunicação organizacional se apropria também de tudo isto e a complexidade está presente. Se levarmos em conta todos esses aspectos e muitos outros, sabiamente trabalhados por diversos estudiosos, percebemos quão complexa é a comunicação organizacional. Temos de superar aquela visão reducionista que a limita uma perspectiva meramente instrumental, de transmissão de informações e de práticas profissionais, explorando o paradigma da complexidade de Edgar Morin, aplicando-o à comunicação organizacional.

Entendo que a diferença está na valorização dessa comunicação, pois as organizações são hoje muito mais cobradas por suas atitudes e seus comportamentos perante a opinião pública e a sociedade, não se podendo mais admitir “improvisações” em sua comunicação. As transformações que ocorreram na sociedade nas três últimas décadas atingiram diretamente todas as organizações. Estas se veem obrigadas a considerar a comunicação de uma outra maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional começou a ser encarada como algo fundamental e uma área estratégica na atualidade. Considerando o poder e a relevância que a comunicação assume no mundo de hoje, nas organizações dos três setores, estas precisam se pautar por políticas de comunicação capazes de levar efetivamente em conta os interesses da sociedade. A ênfase e os investimentos apenas em assessoria de imprensa, para se ter visibilidade na mídia, bem como no uso excessivo da propaganda precisam ser equacionados, pois essas áreas não dão mais conta de atender às novas demandas sociais, políticas e econômicas.

A comunicação pública também atua em todo esse contexto e passa por um momento de atenção e importância nunca antes registrado, tanto no meio acadêmico como no mercado. Esta implica várias vertentes e significações. É um conceito complexo e, como tal, permite extrair abordagens teóricas e reflexões sobre a sua prática nas diferentes perspectivas do campo comunicacional. A comunicação pública pode ser entendida por meio de quatro concepções básicas: comunicação pública estatal – gerada e produzida pelo Estado; comunicação

pública vinculada à participação da sociedade civil organizada que atua na esfera pública em defesa da coletividade; comunicação pública das instituições e dos órgãos públicos – comunicação governamental/institucional (promoção de imagem, dos serviços e das realizações do governo); e comunicação política – foco mais nos partidos políticos e nas eleições.

CR: ¿Qué ha aportado la mirada femenina a este campo de estudio?

MKK: Trata-se de uma questão com a qual cheguei a me ocupar rapidamente em 2003, quando escrevi o artigo “A mulher na agenda temática da pesquisa comunicacional: um recorte dos estudos de comunicação organizacional e relações públicas no Brasil”, publicado no livro *Comunicação latino-americana: o protagonismo feminino* organizado por José Marques de Melo, Maria Cristina Gobbi e Sérgio Barbosa. Mas a pesquisa então feita foi um pouco limitada, restringindo-se à produção científica da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo entre 1968 e 2002. As mulheres tiveram um pequeno predomínio na produção de dissertações e teses, mas a diferença foi pouco expressiva. Hoje, no Brasil, a presença feminina está se acentuando, tanto no campo acadêmico como no mercado profissional. O que se percebe é que sua participação em cursos acadêmicos, entidades e núcleos de pesquisa, associações e empresas se torna cada vez mais marcante.

CR: ¿Cuáles son tus líneas de trabajo a futuro?

MKK: Considerando a complexidade do verdadeiro significado da comunicação organizacional, tenho nos últimos anos tentado buscar novos olhares e aportes que, de alguma forma, possam contribuir para mais reflexões teóricas e aplicadas. Minha proposta é procurar compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais, analisando-a em três dimensões: humana, instrumental e estratégica.

A dimensão instrumental é a predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como “ferramenta” para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização.

A dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha muito com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

A dimensão humana ainda é a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações. No entanto, trata-se da dimensão mais importante quando se fala em comunicação organizacional. Não é possível desconsiderar a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Em primeiro lugar, temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar. O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e persuasiva, focada somente nos resultados e nos interesses dos proprietários e nos lucros das empresas. Meu grande interesse, no momento, é exatamente aprofundar os estudos sobre como a comunicação poderá contribuir para a humanização das organizações em um mundo complexo onde as pessoas sofrem pressões por todos os lados e nas organizações não é diferente.

Outro tema ao qual venho me dedicando e que é o meu atual projeto de pesquisa em curso é sobre o papel da comunicação na gestão da sustentabilidade nas organizações. O tema da sustentabilidade tem sido debatido exaustivamente ao redor do mundo e a necessidade da

cooperação por parte de todas as organizações da sociedade civil nas esferas política, econômica e social é consenso nessas discussões. Diante da pressão social as organizações têm incorporado a questão da sustentabilidade ao seu discurso. São ações que impactam diretamente na imagem da empresa e no seu negócio, mas que muitas vezes não chegam a fazer parte dos objetivos estratégicos e nem do dia a dia da organização, configurando um quadro de ações puramente mercadológicas. Por um lado, a comunicação é imprescindível para a disseminação de valores, princípios e práticas sustentáveis. Por outro, também se faz necessário verificar como seus gestores têm se preparado para tanto e como a própria organização enxerga a comunicação para a sustentabilidade, superando o foco meramente promocional e publicitário.

ⁱ Otro muy destacado profesor brasileño, inicialmente periodista, experto en marketing político y comunicación empresarial entre otros. Nota CR.