



Gestão e Comunicação Empresarial

Wilson da Costa Bueno¹

Resumo

A Comunicação Empresarial afina-se com o processo de gestão organizacional e tem sido, paulatinamente, afetada pelas pressões do mercado, notadamente quando ele se orienta em função de objetivos estritamente comerciais, relegando a segundo plano o seu caráter institucional. Felizmente, por uma reação de grupos organizados na sociedade, as organizações têm sido pressionadas a exercerem, em sua plenitude, a sua função social. A indústria da comunicação também experimenta mudanças drásticas, com o aprofundamento de sua concentração e a sua dependência de fatores políticos e econômicos. A Comunicação Empresarial precisa conciliar estas duas vertentes, a institucional e a mercadológica, de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem da empresa, enquanto comprometida com a cidadania, e a obtenção de resultados favoráveis.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial; Comunicação Organizacional; Comunicação e Gestão.

Management and Enterprise Communication

Abstract

The Enterprise Communication is sharpened with the process of organizational management and has been, gradually, affected for the pressures of the market, when it orients itself in function of strict commercial objectives, relegating as plain the its institutional character. Happily, for a reaction of groups organized in the society,

¹ Jornalista, professor do Programa de Pós-Graduação da UMESP e professor de Jornalismo da ECA/USP. Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa.

the organizations have been pressured to exert, in its fullness, its social function. The industry of the communication also tries changes drastic, with the deepening of its concentration and its dependence of factors economic politicians and. The necessary Enterprise Communication to conciliate these two sources, institutional and the marketing one, in order to guarantee, at the same time, the reinforcement of the image of the company, while compromised with the citizenship, and the attainment of favorable results.

Key words: enterprise communication; organizational communication; communication and management

Introdução

As empresas passaram, nos últimos anos, por um processo drástico e acelerado de mudanças, em função, sobretudo, da convergência de um conjunto formidável de fatores de natureza econômica, geopolítica e sócio-cultural. Da mesma forma, é possível identificar mudanças no próprio universo da comunicação, geradas, seja pela incidência destes fatores de ordem geral (chamados aqui genericamente de *fatores de mercado*), seja por outros fatores que se localizam na própria indústria da comunicação. (denominados *fatores comunicacionais*)

Aqui, pretendemos identificar e descrever, ainda que rapidamente, alguns deles, tentando delinear o cenário em que se inserem as organizações modernas e, em particular, a Comunicação Empresarial. Temos a convicção de que algumas mudanças em curso poderão alterar o panorama atual e, por isso, tentaremos fixar-nos apenas nas tendências, que, pelo menos a curto prazo, deverão estar mantidas.

Fatores de mercado

Há um consenso entre os especialistas de que o mundo contemporâneo (e em especial o ambiente organizacional) tem sido abalado, profundamente, pelo processo crescente de globalização dos mercados (e das idéias), pela revolução provocada pelas novas tecnologias, pela desmassificação do processo de produção e pela valorização do espírito de cidadania .

A globalização é, na verdade, um fenômeno irreversível, o que não significa que a estejamos endossando, sem qualquer espírito crítico. Pelo contrário, ela tem sido sobretudo injusta, ao favorecer os países hegemônicos em detrimento das nações emergentes e, regra geral, tem penalizado os estratos menos favorecidos da população (e isso vale para os países ricos ou pobres, indistintamente).

O fluxo internacional de capital, extremamente volátil e predador; os monopólios , que estrangulam a produção local e ameaçam a pluralidade (inclusive no mundo da comunicação); a constituição de blocos regionais , cujas regras são ditadas pelos mais fortes; e o recrudescimento do terrorismo internacional são aspectos novos que, sem dúvida, trazem insegurança e instabilidade às organizações.

O embate entre globalização e localismo (termo que designa o esforço para manutenção das identidades nacionais, regionais ou

locais), motivado por profundas divergências culturais (ou civilizatórias), obriga as empresas a repensarem suas estratégias e torna visível as dificuldades de se operar em escala planetária. Conquistar novos mercados pode ser bom (para alguns segmentos empresariais talvez seja mesmo uma questão de sobrevivência), mas, particularmente quando eles estão distantes e exibem perfis sócio-culturais, políticos e econômicos distintos, a expansão tenderá a ser cada vez mais difícil.

Pouco a pouco, as empresas vão descobrindo que a aquisição de congêneres no exterior e a formação de *joint-ventures* não se resumem a uma operação meramente financeira: há, quase sempre, em jogo um conflito cultural, no seu sentido mais amplo (diferenças de idioma, mas também na maneira de administrar o tempo, de desenvolver e manter relacionamentos, de exercer a liderança, de praticar a comunicação etc), que muitas organizações não têm conseguido administrar com competência.

De qualquer forma, as empresas precisam estar preparadas para esta nova realidade, já que, independente de sua atuação ou vontade, ela está posta, tende à consolidação e promete ser cada vez mais avassaladora. As novas tecnologias, colocadas à disposição deste processo amplo de globalização, estabelecem, efetivamente, uma sociedade em rede, como apregoa Castells (1999), criando um tecido bastante sensível que costura os mercados e os torna vulneráveis a qualquer trepidação, por mais leve que seja. Os países, as empresas e os cidadãos passam a estar conectados ao sistema nervoso mundial e sentem na pele qualquer alteração de temperatura, provocada, por exemplo, pela crise interna de um país do Terceiro Mundo (caso recente da Argentina e dos tigres asiáticos, anos atrás), pela escalada militar norte-americana no Afeganistão ou pela disputa interminável no Oriente Médio. Na prática, mesmo fatores pontuais interferem nos mercados, como a divulgação de resultados pífios de indústrias de tecnologia, o anúncio de demissões em massa de uma grande montadora internacional ou a iminente vitória de um candidato de esquerda num país tradicionalmente conservador.

Este ambiente, em contínua agitação, redimensiona o perfil das empresas e as torna menos estratificadas, mais flexíveis, convidando-as, permanentemente, a esticar os olhos para ver o que está à frente. O futuro (alguém ainda duvida disso?) será, mais do que o presente, complexo, repleto de incertezas, mas (ainda bem) rico de oportunidades para quem se dispuser a “sentar” sobre um novo paradigma. Como advoga Clemente Nóbrega (1996), ao estabelecer

comparações entre a revolução quântica e o universo empresarial, os modelos tradicionais (newtonianos) de administrar já não dão conta desta nova realidade e precisam ser imediatamente descartados. É preciso “institucionalizar a instabilidade”.

Evidentemente, o sistema de planejamento tradicional já não funciona mais porque tende a ver as coisas de maneira fragmentada, buscando estabelecer padrões que se acomodam aos modelos anteriormente conhecidos. Pouco valem também as reengenharias, porque estas enxergam, equivocadamente, a dinâmica do processo de gestão: respaldam-se na relação “dura” de custos e receitas, vistas como entidades abstratas, e não conseguem vislumbrar as organizações como a interação complexa entre pessoas, culturas, o mercado e a própria sociedade. Daí, porque as reengenharias, inevitavelmente, levam (talvez seja mais apropriado usar o verbo levavam, portanto no passado, porque as empresas já não embarcam com tanta facilidade nesta aventura) à demissão intempestiva (e irresponsável) de funcionários para “aliviar o caixa”. Elas não partem do pressuposto básico de que uma organização é um todo (organização e organismo compartilham a mesma etimologia) e que não se mexe, impunemente, em uma das suas partes sem provocar uma reação em cadeia nas demais.

A volatilidade dos mercados acaba tendo repercussão na estabilidade das organizações, fato que ganha corpo na chamada “nova economia”, eufemismo que serve para designar os novos rearranjos possibilitados pela globalização dos mercados e a introdução das novas tecnologias, especialmente a Internet.

O emprego tradicional é subvertido, assumindo novos contornos, pela emergência do teletrabalho, pelo crescimento da economia informal e uma nova onda de empreendedorismo, com a explosão das entidades que integram o chamado Terceiro Setor. A terceirização incorpora novos elementos a este quadro, criando, invariavelmente, para empresas e segmentos empresariais, um amálgama complexo de culturas, de formas de relacionamento, impactando, seriamente, a práxis administrativa, mas também a Comunicação Empresarial. Muitas empresas seculares perdem a sua importância ou simplesmente desaparecem do mapa, mas um número maior de organizações surge no cenário, quase sempre abraçando a chamada cultura ponto.com.

Empresas menos perenes têm como contrapartida funcionários menos fiéis. Mesmo no Japão, reconhecidamente o reduto da lealdade funcional, a derrocada de algumas organizações tradicionais provoca

uma ruptura neste modelo. Na verdade, redução da lealdade não se restringe à relação dos empregados com as empresas, mas se estende à relação dos consumidores às marcas (as líderes são afrontadas pelas emergentes, sugestivamente chamadas de marcas talibãs, em excelente reportagem sobre o tema, na revista Exame.² Mas é preciso também levar em conta o crescimento das chamadas marcas genéricas, assumidas por grandes redes de supermercados, ou dos próprios medicamentos genéricos, que substituem os remédios “de grife”.

A tradição não é um atributo que se pode ainda descartar, mas já não é o trunfo de que as empresas possam lançar mão para garantir privilégios ou ascender à liderança no mercado. Dentre as ações mais valorizadas nas bolsas de valores, em todo o mundo, situam-se, em sua maioria, a de empresas que sequer existiam há duas décadas.

O mercado está passando por um processo de renovação e as organizações que desejam permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio das novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse. Em suma, mais do que em qualquer época, as empresas, no novo milênio, envelhecem rápido e, como a juventude e a ousadia são agora atributos muito valiosos, não há mais espaço para as organizações que continuam presas aos velhos conceitos.

Do ponto de vista da administração de recursos humanos (agora, preferimos falar em gestão de pessoas ou de gente), o novo paradigma traz uma série de desconfortos para quem olha o ambiente empresarial com as lentes dos óculos antigos. Os funcionários não se comprometem mais a “vestir a camisa” da empresa por toda a vida; pelo contrário, estão mais atentos às oportunidades e, com mais facilidade, trocam de emprego ou de patrão, mesmo (o que poderia ser difícil de se imaginar há 20 anos) por salários menos recompensadores. Mais ainda: se puderem (e muita gente tem encarado este desafio), passam a ser “donos do próprio nariz”, abrindo empresas novas, muitas das quais concorrentes daquelas de onde saíram.

Os casos de executivos que chegam ainda muito jovens ao topo da organização são cada vez mais freqüentes e as novas gerações têm abraçado formas de administração, onde prevalecem a informalidade, a ânsia pelo risco, a inovação e a criatividade. A Comunicação Empresarial nas organizações comandadas por jovens tenderá, portanto, a ser mais ágil, mais democrática, mais participativa e, com certeza, estará colada às novas tecnologias. Ela estará mais próxima do

² Revista Exame - Tecnologia - Abril/2005

discurso interativo potencializado pela *web* do que do discurso monótono dos velhos *house-organs*, meros registros de fatos ocorridos, que pareciam ser concebidos mais para serem colecionados (pelo menos por aqueles que neles compareciam) do que para serem lidos.

As organizações modernas têm, gradativamente, reduzido os níveis hierárquicos e a liderança tradicional (aquela em que o chefe consegue a adesão dos subordinados mais pelo exercício da autoridade do que pelo seu carisma ou virtude) tem sido colocada sob suspeita. Na prática, isto tem a ver com o novo *ethos* da Comunicação Empresarial que passa a ser menos verticalizada, porque o relacionamento entre os vários níveis da organização é, agora, menos tenso e mais intenso. Os jovens tendem a se expor mais, a fazer circular as informações com mais facilidade e apostam mesmo no embate das idéias, enquanto os chefes tradicionais preferiam, com raras exceções, cultivar o silêncio e a discrição, e, sobretudo, viam a expressão de idéias contrárias à suas (particularmente se oriundas de seus subordinados) como uma autêntica ameaça.

Na administração moderna, que caminha no sentido da gestão do conhecimento, compartilhar informações é fundamental, assim como é vital trabalhar em equipe, ou seja, o desempenho do chefe é medido também pela sua excelência em comunicação e pela sua capacidade de mobilizar talentos. Ao recrutar novos funcionários, as empresas “melhores para se trabalhar” já se orientam por esse novo perfil: os candidatos com maior facilidade de expressão, mais convincentes na defesa de suas posições e mais dispostos a enfrentar desafios, têm maiores chances de serem chamados, porque a empresa do futuro terá, obrigatoriamente, de abrir caminhos e romper fronteiras. E isso só será feito por pessoas que gostam do que fazem e acreditam que elas são as principais responsáveis pelo seu futuro.

Uma alteração importante no processo de produção também merece ser mencionada porque afeta, significativamente, o relacionamento com o público (neste caso, em particular com o cliente, o consumidor) e reposiciona os conceitos de marketing, de logística/distribuição e de atendimento. Trata-se do processo conhecido como desmassificação da produção, ou seja, a capacidade de fabricar produtos que tenham a “cara” do cliente. Isso pode ser percebido, por exemplo, na oferta de automóveis. As montadoras dispõem de um elenco de alternativas para a escolha do consumidor: a cor, o tipo de estofamento, direção hidráulica ou não, limpador de pára-brisas traseiro ou não, rodas, frisos etc, de tal modo que quem compra um carro hoje tem a sensação de estar moldando o bem ao seu gosto

(ou à sua personalidade). Foi-se, portanto, o tempo em que todos os carros eram brancos ou pretos: a tecnologia de produção permite, hoje, num prazo recorde (os japoneses são “bambas” nisso), “criar” um automóvel a partir da combinação de vários itens. E esta é, segundo os gurus, uma das tendências marcantes dos novos tempos: Faith Popcorn (1997) a chama de egonomia, ou seja a personalização dos produtos.

Os sistemas de produção modernos, bastante flexíveis, garantem o atendimento a outra tendência que é a de segmentação dos mercados (ou dos públicos), de modo que, diferentemente de outras épocas, é possível pensar no consumidor como integrante de grupos específicos na sociedade e oferecer a eles produtos e serviços que se adequam a esta condição. Por exemplo, temos o segmento dos homens solteiros ou descasados, de interesse da indústria de comidas prontas; temos o segmento gay (acaba de ser lançado na Bahia um *resort* focado especificamente neste segmento), reconhecidamente um grande consumidor; temos o segmento étnico, como os negros, para os quais se dirige a indústria cosmética, oferecendo produtos específicos; o segmento dos amantes de esportes radicais, atraente para os fabricantes de equipamentos, mas também da indústria têxtil, de bebidas e de calçados, e assim por diante.

O processo de segmentação dos públicos (os especialistas se referem aos nichos de mercado) tem provocado mudanças substanciais na Comunicação Empresarial, com a implementação de canais (veículos, *sites*, *chats*, espaços de convivência etc) para atender a demandas informativas localizadas. Estaremos nos referindo a isso, quando trabalharmos, mais à frente, na descrição dos fatores comunicacionais, o conceito de comunicação segmentada.

Um outro elemento precisa ser considerado na construção deste cenário: a prática efetiva, por parte das organizações, da chamada responsabilidade social. Com certeza, tanto quanto a globalização dos mercados e a introdução acelerada das novas tecnologias, o exercício da cidadania é uma imposição da modernidade. Há uma tendência crescente, também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma com que interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos ou serviços. Até porque tem sido muito difícil, para os cidadãos, distinguir os produtos em sua essência (quem, na verdade, fabrica o melhor sabonete ou o melhor tênis?), já que a tecnologia e a excelência na produção foram, basicamente, apropriadas pela maioria dos fabricantes.

O importante é, pois, ser mais do que um mero produtor ou prestador de serviços: as portas se abrirão, cada vez mais, apenas para

as empresas socialmente responsáveis, ou seja, aquelas que enxergam além do cliente e que assumem um compromisso com toda a sociedade. Fazer produtos (ou prestar serviços) com qualidade continua sendo necessário, mas, de há muito, deixou de ser suficiente. Há uma série de atributos que se impõem à organização moderna e que extrapolam a sua condição de fabricante: condições de trabalho adequadas, remuneração justa, preservação do meio ambiente, valorização da diversidade, oportunidades de realização pessoal e profissional e parceria com os grupos sociais e a comunidade com quem ela interage.

Esta nova postura imprimirá uma nova postura também na Comunicação Empresarial, porque ela irá refletir estes novos atributos, incorporando-os em suas ações e estratégias. Afinal de contas, a empresa cidadã é aquela que é percebida efetivamente como cidadã e essa percepção só se concretiza com uma cultura de comunicação difundida por toda a organização.

Os fatores comunicacionais

As novas tecnologias deram uma outra dimensão aos conceitos básicos de tempo e espaço. Simplificadamente, podemos dizer que o mundo ficou maior e mais rápido: as fronteiras das empresas se expandiram e a sua interação com o mercado e a sociedade ocorre, hoje, de forma vertiginosa e surpreendente. Num certo sentido, pode ser mais fácil (e mais cômodo) comunicar-se com um cliente que está a milhares de quilômetros de distância do que bater um papo com o vizinho que mora ao lado. A comunicação *on line* rompe com a barreira do tempo e do espaço e instaura uma nova ordem. É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas cria espaços novos de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, novas oportunidades de negócios.

A Comunicação Empresarial, plasmada pela utilização intensiva das novas tecnologias, obedece, portanto, a novos pressupostos: ela é, basicamente, ágil e interativa, o que significa dizer que dela se exige uma quase instantaneidade de resposta e uma possibilidade ampliada de troca de informações e experiências.

Talvez seja razoável admitir, de imediato, que essas condições têm sido raramente obedecidas pelas organizações que aí estão: em geral, elas ainda não têm conseguido dominar os novos formatos propostos pelas novas mídias e fazem uma mera transcrição dos discursos tradicionais, sem atentar para o fato de que não foi só o processo de comunicação que sofreu mudanças. O cliente evoluiu para

o cidadão e espera um relacionamento mais amplo do que aquele que costuma vigorar entre a empresa que vende e as pessoas que compram, porque o contato não se esgota mais com a transferência do produto. Mais ainda: as pessoas têm opiniões formadas sobre organizações com as quais não mantêm contato direto (eu não uso o produto X, mas gosto ou desgosto da empresa que o fabrica) e são capazes de trazer novos clientes ou de fazer refluir os que já integram a “carteira” de uma empresa.

A consciência ambiental, a defesa dos direitos das minorias, o repúdio aos monopólios podem provocar abalos negativos na imagem das empresas, com repercussão em suas ações nas bolsas ou mesmo na venda de seus produtos, conforme pesquisa realizada pelo Instituto Ethos, juntamente com o jornal Valor Econômico e o Indicador Opinião Pública.³

A Comunicação Empresarial incorporou, também, a tendência de segmentação de mercados (e de públicos), mencionada anteriormente, com a implementação de canais para dar conta de interesses e expectativas localizados, expressos por segmentos ou grupos de consumidores. A idéia básica, que reforça esta tendência, é de que as pessoas, em função dos cargos e papéis que desempenham na sociedade, têm demandas específicas por produtos ou informações. As empresas, que são capazes de identificar estas demandas e, sobretudo de satisfazê-las, trilham, com mais facilidade, o caminho do sucesso.

Neste sentido, justifica-se plenamente o esforço de uma organização de criar veículos múltiplos para atender a demandas que também são múltiplas. Por exemplo, ao invés de uma revista que se destina a inúmeros públicos de interesse da organização (clientes, colaboradores, acionistas, jornalistas, fornecedores, consumidores etc), a alternativa é criar canais específicos de relacionamento, que podem, inclusive, ser informais, mas que tenham linguagem, formato e conteúdos adequados a cada clientela.

O próprio público interno passa a ser trabalhado no plural: públicos internos, porque, na prática, é esta a realidade. E daí o contato com os públicos internos já não se dá a partir de um veículo (ou canal) único. Uma *newsletter* para os que ocupam cargos de chefia ou decisão, com informações sobre o mercado, novas tecnologias, a concorrência etc; um *house-organ* para os colaboradores que, reconhecidamente, têm o hábito de leitura, com notícias sobre a empresa e sobre sua

³ Instituto Ethos. Responsabilidade Social das Empresas – Percepção do consumidor brasileira, Pesquisa 2001.

atuação no mercado, mas também com espaços destinados ao lazer, à educação para a saúde etc; um vídeojornal ou a implementação de uma estação de “rádio-empresa” para os colegas de “chão de fábrica.”

No que diz respeito aos públicos externos (serão sempre muitos), talvez a opção seja um espaço interativo no *site* da empresa para o relacionamento com os jornalistas; reuniões mensais com os fornecedores e a elaboração de um relatório executivo para os acionistas. Em resumo, cada público tem que ser visto a partir de seus interesses e hábitos comunicacionais. A experiência tem demonstrado que a multiplicação de canais torna a comunicação mais efetiva e, necessariamente, não mais onerosa, sobretudo porque, quase sempre, pode-se valer das novas tecnologias (intranets, extranets, sites institucionais, newsletters eletrônicas, *chats* etc). Uma comunicação empresarial que, com certeza, é mais ágil, mais interativa, mais focada na expectativa dos vários públicos com quem a empresa se relaciona.

O canal Bombril, de mil e uma utilidades, como, por exemplo, uma revista institucional, que pretende satisfazer todos os públicos ao mesmo tempo, já não tem mais espaço no reino da comunicação segmentada.⁴ Para cada público, um canal (um conteúdo específico, um formato específico, uma linguagem específica): esta é a nova receita.

Na indústria da comunicação, a prática da segmentação tem sido implementada com insistência. Os jornais se cadernizaram (há espaços editoriais definidos para conteúdos específicos e muitas vezes públicos específicos, como o caderno de política ou de economia, mas também os suplementos feminino, agropecuário ou de informática) e, mesmo internamente nos cadernos, os subdividem em seções ou sub-editorias. Os empresários perceberam que, com isso, não apenas atendem a demandas informativas dos leitores, mas, sobretudo, canalizam mensagens publicitárias, atraindo anunciantes que se identificam com esses públicos, aumentando, assim, fortemente a sua receita.

Um olhar superficial sobre as bancas de jornais evidenciará o número impressionante de novos títulos de publicações, cada vez mais segmentadas, muitas vezes sob a responsabilidade de pequenas

⁴ Embora o termo comunicação segmentada deva merecer reparos porque encerra uma impropriedade lingüística ou conceitual (a comunicação sempre é íntegra e não se segmenta), tem sido utilizado, cada vez mais amplamente, para designar a comunicação focada em interesses e demandas de determinados grupos. Muitas vezes também se refere à comunicação aplicada a determinadas áreas e grupos de especialistas (comunicação ambiental, comunicação científica, comunicação para a saúde, comunicação em agribusiness etc).

editoras, que se especializam em atender os tais nichos de mercado: ao lado de revistas de informática (agora não mais genéricas, mas voltadas para ambientes específicos, como o Linux, por exemplo ou para fanáticos por games), podem ser encontradas revistas para surfistas, para amantes do tênis, para adeptos do Feng Shui, para mulheres com 40 anos ou mais e para os que curtem a natureza.

Os canais por assinatura também se endereçam para esta nova tendência, embora, no Brasil, o leque de opções seja ainda infinitamente menor do que o observado em outros países, notadamente os Estados Unidos.

A Internet potencializa ao extremo este contato com (e entre integrantes de) grupos específicos, como se pode depreender, facilmente, pela oferta generosa de espaços (sites, listas de discussão, chats, newsletters etc) de relacionamento.

A consolidação da comunicação com um grande negócio tem também algumas implicações importantes para a Comunicação Empresarial. Pode-se perceber, de imediato, que os limites entre informação e marketing são cada vez mais tênues, porque os interesses envolvidos na produção e comercialização de conteúdos abrangem hoje grupos empresariais que, obrigatoriamente, não se localizam na área de comunicação. Empresas de telecomunicações, fundos de investimento e, especialmente, grupos associados a “caciques políticos”, controlam ou têm parceria com veículos de comunicação (isso é mais evidente nas emissoras de rádio e TV) e, recentemente, com os portais de maior acesso na Internet. No Brasil, há uma concentração abusiva da mídia, de tal modo que um número reduzido de proprietários controla, efetivamente, parcela absolutamente majoritária da audiência.

A multiplicação de colunistas na mídia (para muitos veículos, este espaço é o de maior audiência), muitos deles com empresas de assessoria/consultoria e, portanto, com clientes a quem prestam serviços ou devem lealdade, gera, inevitavelmente, uma corrente de influência que coloca sob suspeita a informação jornalística, mesmo porque essas relações comerciais, extra-veículos, nunca estão explicitadas.

Associada a este novo ambiente da indústria da comunicação, está a questão do sigilo e do controle da informação. Países e empresas têm se especializado no desenvolvimento de instrumentos e técnicas para controle das informações que fluem pelos meios eletrônicos (Internet, especialmente), estabelecendo verdadeiras redes de espionagem, afrontando os interesses de outros países, outras

empresas e, particularmente, a privacidade dos cidadãos. O episódio do World Trade Center, em setembro de 2001, acabou sendo utilizado como pretexto para a intensificação deste processo de controle, a partir da iniciativa do Governo Bush de monitorar a comunicação eletrônica mundial, agora “em nome da paz”. Mesmo antes disso, já eram freqüentes as denúncias sobre o sistema de espionagem eletrônica do governo norte-americano e de empresas multinacionais (norte-americanas ou não), com destaque ao Echelon.⁵

Internamente, as empresas, preocupadas com a vulnerabilidade de suas informações, têm também implantado sistemas para monitoramento de e-mails e de restrições de acesso a *sites* na Internet, não sendo incomum, hoje em dia, o afastamento de funcionários sob o argumento de “uso indevido” da comunicação eletrônica.

A Comunicação Empresarial precisa estar atenta a estas circunstâncias porque os meios de comunicação são parceiros importantes no processo de veiculação de informações de interesse das organizações e, conseqüentemente, para a formação de uma imagem positiva junto aos seus públicos e à própria opinião pública. Da mesma forma, a comunicação *on line* pode representar, se não bem administrada, uma ameaça às organizações, porque se constitui em terreno fértil para boatos e denúncias, que tendem a circular, rapidamente e sem controle pela Internet.

A Comunicação Empresarial atravessa um momento de grande transição, exatamente porque ainda não se adaptou, integralmente, a estas novas tendências, ainda que as perceba cada vez mais nitidamente. A cultura das empresas tradicionais, nem sempre rápidas para responder a estas novas demandas, tem impedido que as áreas de comunicação nas organizações implementem ações, posturas, canais e estratégias que levem em conta todos estes fatores comunicacionais e de mercado que têm impactado o ambiente empresarial. Agrega-se a este fato a interface ainda pouco eficiente da universidade com o mercado. Por isso, os profissionais de comunicação, egressos das nossas universidades, encontram dificuldades para visualizar o processo de comunicação empresarial em sua abrangência, quando não o percebem, equivocadamente ou de maneira preconceituosa (isso ocorre, sobretudo, nos cursos de jornalismo, ainda apegados à

⁵ O Echelon é um sistema de espionagem, comandado pelos Estados Unidos, com a participação sobretudo da Grã-Bretanha, que monitora a comunicação eletrônica em todo o mundo. Há denúncias, inclusive nos Estados Unidos, mas particularmente fortes na Comunidade Européia de que ele tem sido utilizado não apenas para objetivos militares e de segurança, mas para atender a interesses de empresas norte-americanas.

formação tradicional, que contempla apenas os grandes veículos de comunicação, em particular os da mídia impressa).

As mudanças ocorridas no processo de gestão e na indústria da comunicação, em todo o mundo, exigem um novo profissional de comunicação para atuar nas empresas e sinalizam desafios enormes para aqueles que se dispuserem a atuar como gestores nesta área. Só há uma certeza: é preciso conviver com a instabilidade e a complexidade. Não há espaço para soluções simplistas e para o imprevisto. A Comunicação Empresarial, neste novo paradigma, é, definitivamente, apenas para os profissionais.

Referências bibliográficas

CASTELS, M. **A sociedade em rede**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1999.

NÓBREGA, C. **Em busca da empresa quântica**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1996.

POPCORN, F.; MARIGOLD, L.. **Click**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1997.