



GESTÃO DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: DESAFIOS ATUAIS

BUSINESS COMMUNICATION MANAGEMENT: CURRENT CHALLENGES

Christiane C. Sales 1

Resumo: Este artigo é uma reflexão sobre a visão que a comunicação possui na atualidade dentro do contexto empresarial em um sentido amplo. Analisa-se a evolução da prática mercadológica e comunicacional, além dos paradigmas que regem o exercício da comunicação na visão atual da gestão das organizações. Destaca-se a acelerada transformação do ambiente socioeconômico nos últimos 50 anos, suas implicações e exigências; a nova configuração da sociedade em rede e a prática comunicacional adotada na atualidade entre empresa e seus stakeholders. O objetivo do estudo foi demonstrar a permanência, na comunicação empresarial, de um paradigma elaborado no início da sociedade industrial com práticas verticalizadas e hierarquizadas em um ambiente de enorme transformação com conexões em rede e interativas, permeado de implementações inovadoras e aparato tecnológico. O estudo busca contribuir com o debate sobre o papel da comunicação dentro da gestão empresarial, explorando as dimensões estratégica, instrumental e cultural que ela exerce.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial. Paradigmas. Mercado Atual. Gestão Corporativa

Abstract : This article makes an analysis on the view that communication currently has within the business context in a broad sense. The evolution of marketing and communication practice is analyzed, as well as the paradigms that govern the exercise of communication in the current view of organizations management. It is also noteworthy the rapid transformation of the socioeconomic environment over the last 50 years, its implications and requirements, the new configuration of the network society and the communication practice adopted today between the company and its stakeholders. The aim of the study was to demonstrate the permanence, in business communication, of a paradigm elaborated at the beginning of the industrial society with vertical and hierarchical practices in an environment of enormous transformation with interactive and networking connections, permeated by innovative implementations and huge technological apparatus. The study aims to contribute to the debate on the role of communication within business management, exploring the strategic, instrumental and cultural dimensions it plays.

Keywords: Business Communication. Paradigms. Current Market. Corporate Management.

Introdução

As últimas décadas foram marcadas por significativas mudanças na sociedade que, conseqüentemente, afetaram o campo empresarial. No contexto competitivo, o mercado mudou: a concorrência aumentou em escala global, as empresas alteraram o foco de Gestão de Vendas para Marketing de Relacionamento, ou seja, para a rentabilidade a partir do relacionamento com o cliente. O mercado empresarial se viu ainda em meio a um aumento expressivo de oferta com excesso de produtos - pouca diferenciação entre eles, preços similares e qualidade equivalente -, competição acirrada por preços, margens de lucro progressivamente menores e escassez de clientes.

Além disso, o perfil do consumidor mudou rápida e radicalmente. Agora ele é mais sofisticado, exigente e melhor informado. As empresas precisaram adotar novas estratégias. Uma delas, bastante em voga no momento é o *omnichannel*¹, ou seja, estratégia diferenciada de marketing a partir da integração de diversos canais de venda para melhorar a experiência do cliente com a marca. A partir deste conceito, a mesma mensagem é transmitida através da multiplicidade de canais para atingir o consumidor por todos os lados e garantir os objetivos de venda das organizações. E, em meio a todas essas mudanças aceleradas, a comunicação empresarial, setor que atua como responsável pelo contato da empresa com os diversos públicos, foi diretamente afetada.

No atual cenário, não há dúvidas de que a comunicação assumiu um papel de extrema importância para a garantia do sucesso das empresas. Hoje as organizações trabalham com conceitos como: competitividade, conectividade, convergência, customização, credibilidade, informação, instantaneidade, mobilidade, relacionamento, responsabilidade, sustentabilidade e transparência. E, em todos eles, a comunicação atua de forma decisiva.

Segundo Kotler e Keller (2012: 26)², comunicação empresarial precisa hoje transmitir ao mercado-alvo o valor agregado dos produtos e ainda desenvolver “um programa de comunicação integrada de marketing” para potencializar os ganhos de todas as outras atividades de comunicação. É um setor que permeia desde as atividades de comunicação de massa (propaganda, eventos, relações públicas) desenvolvidas por uma organização até ações de marketing direto e interativo e treinamento de profissionais.

No entanto, apesar do aumento da relevância deste setor dentro das empresas nos últimos 50 anos, a comunicação ainda é vista como mera ferramenta de apoio a decisões verticalizadas da gestão das organizações. É inquestionável que a mudança frenética e rápida do contexto mercadológico fez com que a prática comunicacional assumisse papel significativo no campo empresarial, chegando até a conquistar espaço de honra na inteligência gerencial. Mas, em contrapartida, a visão interna de seu papel ainda é fundamentalmente pautada em conceitos e modelos elaborados na sociedade moderna industrial. Ou seja, modelos marcados pela verticalidade característica da comunicação de massa.

O presente artigo pretende apontar alguns dos principais desafios que a comunicação ainda enfrenta dentro do contexto empresarial. Ao longo desse artigo será demonstrada algumas das principais teorias sobre a comunicação empresarial para analisar o papel dela dentro das organizações. Também será exposta uma linha do tempo da evolução do setor de comunicação nas empresas ao longo da História. Por ela, é possível notar o aumento da relevância que adquiriu dentro da gestão empresarial e ainda a gradativa profissionalização deste setor.

O objetivo da análise é gerar uma reflexão sobre alguns dos paradigmas que envolvem a visão que ainda se tem da comunicação dentro das organizações empresariais. Por se tratar de um tema de grande complexidade, este artigo não pretende esgotar tudo o que se tem produzido no campo acadêmico acerca desse assunto.

O artigo foi elaborado com a aplicação do método de pesquisa bibliográfica com o objetivo de

1 Segundo definição do Sebrae, “omnichannel se baseia na convergência de todos os canais utilizados por uma empresa. Trata-se da possibilidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre on-line e off-line”.

SEBRAE. INTEGRE seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2019.

2 KOTLER, P. e Keller, K. Administração de Marketing. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

identificar algumas das principais teorias sobre a gestão de comunicação empresarial. A pesquisa, feita com a análise de livros, sites e dissertações de mestrado e doutorado, foi elaborada com base em material disponível e já publicado.

Contextualização Histórica

Ao longo da História, o Marketing Empresarial passou por diversas fases de transição. Sua origem está no conceito de Oferta e Demanda da Economia. Segundo Pinheiro & Gullo (2005)³, é possível classificar o desenvolvimento do Marketing nas seguintes fases:

- Era da Produção de Massa (Até a 2ª Guerra Mundial): Tudo o que era produzido pelas empresas também era vendido. O foco estava na produção e o cliente tinha pouca importância;
- Era da Venda (Até a década de 1960): A produção aumenta e surge a necessidade de escoar as mercadorias, ampliando a distribuição. As mulheres entram no mercado de trabalho e os consumidores passam a ter um perfil mais ávido;
- Era do Marketing (Até a década de 1980): Os centros de compra e as lojas mudam de formato. Os mercados começam a sentir os efeitos da saturação. Empresas passam a se preocupar mais com a qualidade e com a satisfação do cliente para se destacarem competitivamente;
- Era da Relação (Década de 1990): As transformações tecnológicas afetam o contexto empresarial. O foco passa para o retorno do investimento e a alta produtividade. Período marcado pela globalização e inserção de banco de dados. A gestão de marketing passa para o relacionamento com o cliente com novos conceitos: fidelização e customização;
- Era Digital (Atualmente): Empresas trabalham com novos conceitos: segmentação, transações virtuais, múltiplos canais, poder da informação e poder comprar a partir de qualquer lugar.

Na mesma esteira, a Comunicação Empresarial também passou por fases de evolução. BUENO (2009:6)⁴ classifica o avanço da comunicação na atividade empresarial nos seguintes estágios:

- Até a década de 1970: a comunicação era fragmentada. Havia a comunicação mercadológica, voltada para vendas de produtos, e a comunicação institucional, voltada para comunicação interna e relações com a empresa;
- A partir de 1970: surgem os primeiros cursos de comunicação no País que colocam profissionais qualificados no mercado. Eles começam a criar uma “cultura de comunicação nas empresas”;
- A partir da década de 1980: surgem as premiações para exaltar as melhores práticas de comunicação empresarial. Surge também o jornalismo corporativo. A comunicação passa a ser um processo integrado que orienta o relacionamento da organização com os diversos públicos de interesses;
- Atualidade: marcada pela introdução de banco de dados e novas tecnologias de informação. A comunicação começa a assumir função na inteligência empresarial.

Cenários e Tendências

Como apontado na linha do tempo, a comunicação empresarial passou por um progressivo processo de profissionalização, que despertou os olhares da gestão das empresas sobre a importância de seu papel para o bom êxito dos negócios.

3 PINHEIRO, D.; Gullo, J. Comunicação Integrada de Marketing. São Paulo: Atlas, 2005.

4 BUENO, W. C. Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. Assim, a propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação com o mundo exterior, especialmente com o consumidor. (KUNSCH, 2009: 52)⁵

As transformações aceleradas dos últimos anos mostraram a relevância da comunicação para o bom o funcionamento das empresas. Ela foi galgando espaço até assumir posição na inteligência estratégica das organizações. Hoje, as empresas precisam adotar estratégias de comunicação integrada, unindo diversas plataformas para construir uma mensagem coerente de marca diante dos *stakeholders*.

Segundo KANUK e SHIFFMAN (2000), os executivos reconhecem que o bom êxito dos negócios depende diretamente da imagem que a empresa passa aos *stakeholders*.

A maioria das empresas reconhece que atividades socialmente responsáveis melhoram sua imagem junto aos consumidores, acionistas, comunidade financeira e outros públicos relevantes. Elas descobriram que práticas éticas e socialmente responsáveis simplesmente são negócios saudáveis que resultam em uma imagem favorável e, no final das contas em maiores vendas. O contrário também é verdadeiro: percepções de falta de responsabilidade social por parte de uma empresa afetam negativamente as decisões de compra do consumidor. (KANUK e SHIFFMAN, 2000: 12)⁶

É fácil notar que o papel da comunicação no contexto empresarial tem aumentado em relevância nos últimos 50 anos, seja pelas transformações tecnológicas, seja pelo desenvolvimento dos meios. Apesar de ser perceptível a relevância crescente que ela tem assumido no contexto empresarial, ela ainda é tratada como um mero instrumento.

Se com o passar dos anos é possível atribuir à comunicação uma maior importância estratégica, sua apropriação de caráter meramente instrumental parece manter-se inalterada pela manutenção do próprio paradigma funcionalista com o qual se originou. Dentro deste modelo hegemônico, adotado pelas práticas de comunicação empresarial de maneira geral, a função ou o papel da comunicação, apesar de importante para o negócio, é reduzido a mero suporte ou instrumento. (GIOIELLI, 2012: 197)⁷

Gioielli (2012) defende que a comunicação empresarial precisa mais do que uma atualização de rotinas operacionais, formatos e ferramentas. Para ele, é necessária a proposição de um modelo que seja mais adequado ao papel que a comunicação exerce no “contexto empresa-sociedade” na atualidade.

A próxima seção demonstrará que a comunicação continua a ser tratada como um instrumento que dá suporte a gestão da empresa em função dos interesses negociais da alta hierarquia e como ela é tida como uma ferramenta verticalizada fundamentada no paradigma funcionalista.

5 KUNSCH, M. K. Relações Públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. Revista brasileira de comunicação organizacional e Relações Públicas. – ORGANICOM. Ano 6, n 10/11, 2009

6 KANUK, L. L. e SHIFFMAN, L. G. Comportamento do Consumidor. Rio de Janeiro: LTC, 2000

7 GIOIELLI, R. L. P. Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012

Fundamentação teórica da comunicação empresarial

O estudo científico da comunicação empresarial é relativamente recente. O presente artigo não pretende apontar o processo histórico dos debates acadêmicos a respeito da comunicação organizacional, mas refletir sobre a função e o papel que ela hoje exerce no contexto empresarial.

Desde seu início, a abordagem predominante nos estudos sobre a comunicação empresarial é marcada essencialmente pelo caráter funcionalista sistêmico e instrumental dela. Essa corrente de pensamento foca seus estudos nas funções que a Comunicação exerce na sociedade quanto a técnica e os mecanismos de persuasão de seus membros. Segundo explica Bobbio (2004),

A concepção funcionalista (que descende de Parsons) concebe o sistema global em seu conjunto como diferenciado em quatro subsistemas (patter-maintenance, goal-attainment, adaptation, integration), caracterizados pelas funções igualmente essenciais que cada um deles desempenha para a conservação do equilíbrio social, fazendo assim com que sejam reciprocamente interdependentes. (BOBBIO, 2004: 58).⁸

Deste modo, a comunicação empresarial é tida como uma “ferramenta que dá suporte a uma estratégia e a um interesse unidirecional” (GIOIELLI, 2012: 201)⁹, de forma a produzir o efeito desejado no público-alvo e garantir os resultados de sucesso esperados pela organização.

Para KUNSCH (2014), há uma ambiguidade na permanência do paradigma funcionalista da comunicação e os papéis que ela desempenha hoje no contexto empresarial.

Se direcionarmos essas reflexões para a comunicação organizacional, veremos que essa ambiguidade também está presente na comunicação nas e das organizações. Há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da comunicação humana. No entanto, nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. (KUNSCH, M. K. 2014: 47)¹⁰

Perspectiva Funcionalista

Um dos pilares do funcionalismo é o paradigma de Lasswell, que aponta o caminho para que o emissor garanta os efeitos desejados sobre o receptor.

O paradigma que sustenta as práticas de comunicação empresarial manteve-se o mesmo, refinando-se as técnicas e ferramentas em cada uma das suas dimensões (emissor, mensagem, canal, receptor e efeitos) por meio de um processo sistemático e planejado de aplicação concreta e avaliação no dia a dia da rotina organizacional. (GIOIELLI, 2012: 204).¹¹

Ao apresentar as perguntas: “Quem? Diz o que? Em que canal? A quem? Com que efeito?”, Lasswell descreve o ato da comunicação. Com base nisso surgiram diversas atividades de comunicação empresarial, ainda presentes no contexto atual: análise do consumidor, análise do conteúdo, análise das mídias, análise dos efeitos.

8 BOBBIO, N. Estado, governo, sociedade – para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004

9 GIOIELLI, R. L. P. Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012

10 KUNSCH, M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Revista Matriz es / USP. São Paulo, vol.8, nº 2, p. 35 a 61, jul.-dez. de 2014

11 GIOIELLI, R. L. P. Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012

Segundo KUNSCH,

Entre as décadas de 1960 a 1980, a perspectiva funcionalista era aceita e foi predominante nos estudos da comunicação organizacional. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma mecanicista/instrumental e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais (KUNSCH, 2014:42)¹²

GIOIELLI, explica a permanência da visão funcionalista ao longo da evolução da comunicação empresarial,

Sem perder o fundamento funcionalista do modelo comunicacional, aos poucos a mídia deixa de ser considerada como um elemento todo poderoso e admite-se a existência de processos e fenômenos que interferem nos efeitos produzidos na audiência, coloca-se no centro da análise o que o público faz com a mídia, dando origem a Hipótese dos Usos e das Gratificações (WOLF 2003: 35) e ao modelo do *two-step-flow*, que observa a ação dos formadores de opinião pública (MATTELART e MATTELART, 2006: 48) (GIOIELLI, 2012: 203)¹³

Apesar da evolução da prática e das técnicas da comunicação empresarial, a visão funcionalista unidirecional que busca garantir os efeitos desejados do emissor sobre o receptor continua a reger a forma como as organizações trabalham na atualidade como veremos no subitem a seguir.

Frentes de Atuação da Comunicação

A comunicação no contexto empresarial é composta por diversas frentes de atuação. Uma das classificações usadas, subdivide este setor nas seguintes modalidades:

- Comunicação Gerencial: que cuida da efetivação dos valores estratégicos da empresa;
- Comunicação Interna: que cuida do fluxo de comunicação interno da empresa;
- Comunicação Administrativa: que cuida dos fluxos administrativos, relatórios, memorandos, normas, instruções, entre outros;
- Comunicação Social: também conhecida como comunicação de massa, ou seja, jornalismo empresarial, relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda, entre outros;
- Comunicação Estratégica: que trata da visão de futuro da marca e imagens institucionais.

Como apontado anteriormente, pela abordagem funcionalista, a comunicação é analisada a partir das suas técnicas e mecanismos de persuasão dos *stakeholders*. Edward Freeman (1984) explica que o conceito de *stakeholders* pode ser entendido como “qualquer indivíduo ou grupo que pode afetar uma organização ou é afetado por suas ações, decisões, políticas, práticas ou resultados” (FREEMAN apud CARROL e BUCHHOLTZ, 1999: 66)¹⁴. Ou seja, trata-se das partes interessadas

12 KUNSCH, M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Revista Matriz es / USP. São Paulo, vol.8, nº 2, p. 35 a 61. Jul.-dez. de 2014

13 GIOIELLI, R. L. P. Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012

14 CARROL, A. B. e BUCHHOLTZ, A. K. Business & society: ethics and stakeholder management. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

nos negócios da empresa (clientes, funcionários, acionistas, comunidade local e governo), ou, na perspectiva funcionalista, o receptor.

Se tomarmos por base as frentes de atuação da comunicação no contexto empresarial e compararmos com o paradigma de Lasswell fica fácil perceber a presença ainda dominante da visão funcionalista.

No campo da comunicação organizacional, há os que se dedicam a estudar a resposta ao “quem”, ou seja, a avaliar os fatores que iniciam e guiam o ato de comunicação. Essa abordagem vincula-se aos fluxos de comunicação dentro da empresa: descendentes, quando dos superiores para os subordinados; ascendentes, dos subordinados para os superiores; laterais, quando entre pessoas de mesmo nível. Identifica-se também um fluxo diagonal, quando um superior troca mensagens com um subordinado localizado em outra área ou departamento (GUIMARÃES e SQUIRRA, 2007: 47)¹⁵

Já os que se dedicam ao conhecimento do perfil do público analisam a pergunta de Lasswell “a quem?”, ou seja, o receptor da mensagem. Na era da conectividade, a resposta a essa pergunta é cada vez mais complexa e exige hipersegmentação para identificar perfis e padrões de consumo. Daí surge a análise da jornada de compra, funil de vendas, definição de personas e outros conceitos que estão em voga na rotina das corporações.

Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor (KUNSCH, 2014: 46)¹⁶

Outro grupo de profissionais de comunicação e marketing trabalha com a análise dos meios para garantir os efeitos desejados. Canais e mídias se diversificaram e a nova gestão de *branding* enxerga o canal como tudo que leva ao contato do receptor com a marca (embalagem, uniformes, atendimento telefônico, pontos de venda, cheiros, sabores etc).

Aproveitando-se e, muitas vezes, protagonizando o desenvolvimento e a sofisticação dos modelos funcionalistas ao longo do século XX, é no paradigma original de Lasswell que se sustentam as práticas e os conceitos até hoje aplicados ao campo da comunicação empresarial (GUIMARAES E SQUIRRA, 2007). Na verdade, o que se verifica na rotina corporativa é a plena apropriação das formulações funcionalistas e sua aplicação na busca por respostas aos desafios das empresas em seus objetivos negociais (GIOIELLI, 2012: 204)¹⁷

A comunicação sempre esteve presente no contexto empresarial. É de se esperar, portanto, que as mudanças na gestão gerem também transformações no modo de se comunicar.

A comunicação não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como ‘um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores etc)’. Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente

15 GUIMARAES, A. S. e SQUIRRA, S. C. de M. Comunicação Organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. Revista FAMECOS. Porto Alegre, nº 33, p. 46-52, ago. de 2007.

16 KUNSCH, M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Revista Matriz es / USP. São Paulo, vol.8, nº 2, p. 35 a 61. Jul.-dez. de 2014

17 GIOIELLI, R. L. P. Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012

empresarial (NASSAR, 2003: 26)¹⁸

KUNSCH (2014) explica,

Acredita-se que essa dimensão instrumental é a predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada como instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Trata-se da visão linear da comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente, ela é necessária e sempre existirá. O que se apregoa é que as organizações não devem se restringir apenas a essa vertente, mas levar em conta que a comunicação acontece também de outras formas que devem ser consideradas (KUNSCH, 2014: 48)¹⁹

E completa,

Neste sentido tenho defendido, há muito tempo, a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada. Quais seriam os principais desafios dessa comunicação e de seus atores em todo esse processo? Primeiro, é preciso substituir aquela visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente. A comunicação organizacional precisa ser entendida de forma ampla e holística. É possível 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 envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Neste 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 (KUNSCH, 2014: 45)²⁰

Como apontado por KUNSCH (2014), a busca por uma comunicação eficaz que garanta os efeitos desejados pelas corporações sempre existirá. Mas deve-se atentar que ela é muito mais complexa e abrangente do que a fragmentação apontada pelo paradigma funcionalista. A nova configuração da relação empresa-sociedade - com vigilância constante sobre a atividade empresarial, aumento de demandas e expectativas sociais sobre o negócio - revela que a comunicação administrada sob a perspectiva funcionalista verticalizada está em plena desconstrução. Uma política de comunicação pautada no Mass Communication Research não cabe no atual e complexo ambiente social. Romper com esse paradigma é um dos grandes desafios que os profissionais de comunicação enfrentam dentro das empresas.

Conclusão

Neste artigo procurei situar a comunicação empresarial no contexto atual e nas novas

18 NASSAR, P. O que é comunicação empresarial. São Paulo: Brasiliense, 2003.

19 KUNSCH, M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. Revista Matriz es / USP. São Paulo, vol.8, nº 2, p. 35 a 61. Jul.-dez. de 2014

20 Ibidem

práticas de mercado. Ao tratar do paradigma funcionalista, foi possível perceber o quanto estão ultrapassados e arcaicos a imagem e o papel que a comunicação possui dentro das organizações. Apesar da evolução do mercado e das práticas de gestão empresarial, a Comunicação continua a ser vista internamente como mero mecanismo e instrumento para se garantir os efeitos desejados em uma iniciativa verticalizada de poder.

O cenário que as empresas estavam acostumadas a atuar – em que a capacidade econômica lhes conferia o privilégio e o poder de manipular informações em uma estratégia hierarquizada de comunicação – não é mais atual. Os *stakeholders* estão conectados em rede e a grande mídia não é mais usada como única fonte de informação.

Neste sentido, fica difícil aceitar que o paradigma que rege a comunicação empresarial seja ainda pautado em uma visão funcionalista de Comunicação de Massa, em que um pequeno grupo tem o poder de influenciar o grande público. A sociedade em rede, conectada e interativa, tem exigido que as empresas negociem seus interesses particulares por diversos canais e meios.

Assim, podemos argumentar a necessidade de migrar do modelo hierárquico e verticalizado para um novo conceito de comunicação, que considere a corresponsabilidade de todos em uma cidadania planetária que visa o bem comum para as gerações atuais e futuras (GIOIELLI, 2012: 221)²¹. Nesta nova conjuntura, a comunicação das organizações deveria se converter em um mecanismo de colaboração e compartilhamento e não mais em instrumento de dominação e poder.

Nesta perspectiva, é preciso entender que não se trata aqui de pensar o diálogo entre empresa e sociedade como ferramenta ou um novo evento promovido pelo setor de Comunicação e Marketing. Trata-se sim de inserir na política empresarial “o sentido de multilateralidade que a comunicação pode assumir num ambiente de sociedade globalizada, democrática e plural” (GIOIELLI, 2012: 222)²².

As reflexões aqui apresentadas visam manter o debate para essa urgente transformação de paradigmas dentro do contexto empresarial. Outros autores, como os citados neste estudo, apresentam contribuições mais amplas e densas sobre esse tema.

Referências

BOBBIO, N. **Estado, governo, sociedade** – para uma teoria geral da política. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004

BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: Políticas e Estratégias**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

CARROL, A. B. e BUCHHOLTZ, A. K. **Business & society: ethics and stakeholder management**. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999.

GIOIELLI, R. L. P. **Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna**. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012

GUIMARAES, A. S. e SQUIRRA, S. C. de M. **Comunicação Organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica**. Revista FAMECOS. Porto Alegre, nº 33, p. 46-52, agosto de 2007.

KANUK, L. L. e SCHIFFMAN, L. G. **Comportamento do Consumidor**. Rio de Janeiro: LTC, 2000

KOTLER, P. e Keller, K. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUNSCH, M. K. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. Revista Matriz es / USP. São Paulo, vol.8, nº 2, p. 35 a 61, jul.-dez. de 2014

²¹ GIOIELLI, R. L. P. Empresa, Sociedade e Comunicação: Debates e tendências na transição Pós-Moderna. 2012. Tese (Doutorado em Comunicações). Escola de Comunicações e Arte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012
²² Ibidem

KUNSCH, M. K. Relações Públicas e comunicação organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista brasileira de comunicação organizacional e Relações Públicas**. – ORGANICOM. Ano 6, n 10/11, 2009

NASSAR, P. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PINHEIRO, D. e Gullo, J. **Comunicação Integrada de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2005.

SEBRAE. **INTEGRE seus canais de vendas a partir do conceito de omnichannel**. Disponibilidade em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/integre-seus-canais-de-vendas-a-partir-do-conceito-de-omni-channel,87426f65a8f3a410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 12 set. 2019.

Recebido em 16 de maio de 2022.

Aceito em 22 de junho de 2022.