

# Conflitos de identidade na gestão da comunicação nas organizações

*Bruno Carramenha*

Bruno Carramenha é graduado em Relações Públicas pela Faculdade Cásper Líbero e Mestre pela mesma instituição. Pós-graduado em Gestão de Negócios e Marketing pela ESPM. Consultor de comunicação e professor, atua na graduação de Relações Públicas da FAAP e nos programas de pós-graduação também da FAAP, Faculdades Integradas Rio Branco e Universidade Anhembi Morumbi.  
Email: [bruno.carramenha@gmail.com](mailto:bruno.carramenha@gmail.com)

Você já se pegou explicando – sem sucesso – para a sua avó, num almoço de domingo, sua atividade profissional? Talvez, se você, leitor, for advogado, médico ou engenheiro nunca tenha passado por esta situação. Entre os profissionais de comunicação – especialmente aqueles dedicados à comunicação corporativa –, não é raro o desconhecimento, por parte de um número grande de pessoas, de suas atribuições.

Explicar sua atuação profissional para a avó pode até ser algo divertido, e mesmo que no fim da explicação ela não tenha entendido nada, pouca coisa vai mudar na sua carreira, em quanto você ganha ou em seu status profissional.

Entretanto, algumas pesquisas demonstram que não são só as avós que não entendem a atuação dos profissionais de comunicação. Existe uma significativa confusão no entendimento do trabalho do profissional de comunicação por parte dos interlocutores nas organizações. E isso pode ser especialmente um problema quando os interlocutores são as lideranças da empresa.

Pesquisa desenvolvida na Universidade de São Paulo (USP) liderada pelo professor Mitsuru Yanaze revelou que há muitos desencontros nas relações das áreas de comunicação com os demais departamentos das organizações, que se estabelecem, em grande parte, por um problema de posicionamento do profissional (YANAZE; FREIRE; SENISE, 2010). Esse aspecto se torna ainda mais relevante quando se tratam das relações do profissional com executivos em cargos de liderança. Outra pesquisa, esta conduzida pela professora Maria Aparecida Ferrari, demonstrou que o mais alto escalão das organizações não sabe afirmar, com clareza, sobre quais são exatamente as responsabilidades do profissional de comunicação (FERRARI, 2009).

Recentemente, conduzi uma pesquisa<sup>1</sup> na Faculdade Cásper Líbero que constatou uma relevante crise de identidade do profissional de comunicação, que se estabelece, prioritariamente, por conta das diferentes interpelações que tem ao longo de sua atuação profissional – os resultados, inclusive, revelaram que, muitas vezes, na própria estrutura hierárquica das áreas de comunicação há confusão ou desconhecimento quanto à real atuação do comunicador (CARRAMENHA, 2016).

Esta crise de identidade, dizem os sociólogos, não é uma exclusividade do profissional de comunicação. Stuart Hall (2014) se dedicou a olhar para estas questões e foi categórico em seus apontamentos de que nós estamos – todos nós, sujeitos contemporâneos – com a nossa identidade constante formação e transformação. E que este processo de identificação se estabelece a partir de uma busca externa para completar o que nos falta internamente. Zygmunt Bauman diz que o indivíduo está sempre buscando um “nós” a que possa fazer parte (2005). É nos reconhecendo em grupos que conseguimos nos inserir num sistema cultural, que nos assegurará o compartilhamento de significados às representações próprias daquele ambiente.

Neste sentido, FERRARI (2009) sugere que “entender as organizações é tratar de conhecer a maneira pela qual as pessoas se comunicam e se expressam mediante seus códigos, linguagens e atos em um determinado contexto cultural” (2009, p. 140). Assim, nada mais natural que esperar das lideranças na organização uma resposta sobre quem se é dentro da empresa.

Como o papel que se desempenha nas organizações estará sempre sujeito às relações de poder que se estabelecem nas organizações, há de se levar em conta o contexto cultural destas organizações. Isto porque as relações se materializam e se manifestam por meio de elementos da cultura organizacional. A atuação profissional será, necessariamente, impactada pelas trocas simbólicas e valores compartilhados que acontecem nas organizações (FERRARI, 2009).

A questão, para os profissionais de comunicação, é que, para além do processo contínuo e natural de identificação do sujeito contemporâneo, eles padecem da confusão de seus interlocutores no mais alto escalão a respeito do trabalho que desempenham. A pesquisa de FERRARI (2009) apontou que os CEOs das empresas reconhecem majoritariamente a atuação do profissional de comunicação de suas estruturas como instrumental e “meio” tangível para conseguirem benefícios concretos para seus negócios” (p. 155), visão distante e distorcida daquela que entende a comunicação como processo contínuo de construção de sentidos e significados.

1 Realizada entre outubro de 2014 a julho de 2015 a partir de entrevistas pessoais com dez profissionais que atuam em cargos de coordenação ou gerência de departamentos de comunicação de indústrias multinacionais instaladas na região da grande São Paulo, com mais de 500 empregados, consideradas, segundo critérios do Sebrae, de grande porte.

Na interlocução com a liderança revela-se um aspecto da natural submissão que a estrutura corporativa demanda de todos os profissionais, que pode gerar conflitos – argumentativos ou éticos. Isso porque, a hierarquia atua como um elemento de exercício do poder simbólico (BOURDIEU, 2000). Desta forma, a confusão da gestão da organização sobre o trabalho de comunicação se agrava como elemento de marcação da identidade destes profissionais.

Ainda assim, esta confusão apresenta dois elementos interessantes de análise: apesar dele, a interlocução com a liderança é necessária e fundamental para o exercício da função de comunicação; por causa dele, as relações (ou não relações) com a liderança são utilizadas pelos profissionais em seus discursos como marco identitário – quanto mais próximo da liderança sênior o profissional se demonstra, mais ele se diferencia positivamente dos demais profissionais.

Em relação ao primeiro elemento, reconhecemos em nossa pesquisa (CARRAMENHA, 2016) que se faz necessária ao profissional de comunicação uma interação com a liderança sênior – especialmente presidente e/ou CEO –, pois é a partir do executivo nesta posição que se criam as estratégias organizacionais, fundamentais para criação de conteúdo relevante pela comunicação.

São numerosos e consistentes os argumentos acadêmicos da área de comunicação e Relações Públicas que defendem que o auxílio à alta gestão da organização na disseminação dos objetivos dos negócios e envolvimento dos empregados na consecução desses objetivos é um possível caminho para a atuação da comunicação com empregados se tornar estratégica.

Entretanto, como bastante comum o desconhecimento ou a confusão por parte dos altos executivos em relação à atuação do profissional de comunicação (FERRARI, 2009; CARRAMENHA, 2016), aqueles que conseguem desenvolver uma relação positiva com a liderança usam desta prerrogativa para se diferenciar – estrategicamente – dos demais colegas de mercado. Assim, revela-se o segundo elemento de análise.

Como parte significativa dos profissionais tem dificuldade de encontrar espaço de uma atuação que exceda a simples reprodução dos acontecimentos organizacionais, a simples interação com a liderança sênior da organização se transforma em elemento de diferenciação nas estratégias discursivas. Assim, se, por um lado, há profissionais que chegam a ver sua tarefa correr o risco de ser encarada como pouco relevante para a empresa, estritamente funcional e operacional, a parcela que consegue demonstrar qualquer que seja a aproximação da liderança sênior, se vangloria desta proximidade (CARRAMENHA, 2016).

A proximidade por si só (ou mesmo um discurso construído sobre esta proximidade), entretanto, não é capaz de alicerçar o trabalho do profissional como sendo, efetivamente, contributivo para a estratégia organizacional. Neste caso, mais do que dizer, é preciso ser, fazer e acontecer no contexto das organizações.

## Referências

BAUMAN, Zygmunt. *Identidade: entrevista a Benedetto Vecchi*. Tradução: Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro, RJ: Zahar, 2005

BOURDIEU, Pierre. Sobre o poder simbólico. In \_\_\_\_\_. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro, RJ: Bertrand, 2000

CARRAMENHA, Bruno. *Profissionais de comunicação nas organizações: Identidade, responsabilidades e conflitos no contexto dos processos midiáticos, 2016*. 97f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2016

FERRARI, Maria Aparecida. Cenário latino-americano da comunicação e Relações Públicas. In GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Tradução: Tomaz Tadeu da Silva & Guacira Lopes Louro. Rio de Janeiro, RJ: Lamparina, 2014

YANAZE, Mitisuru Higushi; FREIRE, Otávio; SENISE, Diego. *Retorno de investimentos em comunicação: avaliação e mensuração*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010