

COMUNICAÇÃO INTEGRADA

**Um saber estratégico
para o dizer pragmático
das organizações.**

Texto de CARLOS CHAPARRO

Ninguém ignora que ocorre hoje um modismo de rótulos. Nesse contexto, comunicação empresarial, comunicação organizacional, comunicação institucional, e assim por diante, se transformaram em rótulos de largo uso na academia e no mercado. Esses termos derivam, de alguma forma, da experiência pioneira de uma empresa que fundei em 1968, a Proal, primeira consultoria de jornalismo empresarial montada em bases profissionais. Em 1970, faríamos a primeira incursão teórica, no país, a respeito desse campo, por meio de um trabalho de Gaudêncio Torquato, sócio na Proal e companheiro da equipe, intitulado “Jornalismo empresarial: objetivos, métodos e técnicas”, tema da primeira edição dos *Cadernos Proal*. Esse trabalho daria origem, em 1973, à tese de doutorado de Torquato, *Comunicação na empresa e o jornalismo empresarial: visão crítica e tentativa de elaboração de um modelo para as publicações internas*.

Os rótulos também têm a função de organizar certos esquemas de poder. Nas universidades, em alguns cursos, os nomes das disciplinas estão ligados a jogos de poder entre professores. São territórios assumidos pelos “proprietários” acadêmicos das denominações. E assim como na academia, também nos modelos gerenciais de empresas e instituições, os rótulos existentes cumprem papel instrumental, delimitando espaços, funções e tipos de atividades nas estruturas operacionais.

Nessa perspectiva, o termo “comunicação integrada” representa uma saudável novidade, porque, de alguma forma, propõe um entendimento conceitual da Comunicação nas organizações complexas. A denominação “Comunicação Integrada” não diz respeito aos aspectos instrumentais da comunicação, mas a um conceito. E desde já ofereço a definição com que trabalho: **Comunicação Integrada é um saber estratégico e um poder criador para o dizer pragmático das organizações, no uso competente**

das linguagens de comunicação em cenários competitivos do mundo globalizado.

Chamo a atenção para alguns detalhes nessa definição.

Sublinho, primeiramente, que sendo o exercício de um saber, constitui-se, também, a expressão de um poder.

O saber deriva do fato de que, quando se trabalha com comunicação integrada, pressupõe-se a existência de uma inteligência estratégica na definição e coordenação de ações de natureza tática, que devem ser oportunas e eficazes. Tal visão pressupõe que a dimensão de **LUGAR** sobrepe-se à dimensão e às circunstâncias do **TEMPO**. Na relação de forças para a qual a estratégia existe, na disputa de espaços, mercados e mentes, **Lugar** é a posição de poder a preservar ou a conquistar, por meio de ações táticas, estas, sim, realizadas na dimensão do **Tempo**, já que devem ser oportunas e bem direcionadas, para que sejam eficazes.

Estratégia é, portanto, um saber que dá uso pragmático às linguagens da Comunicação, para o “dizer” bem sucedido das organizações, sujeitos sociais que existem porque têm o que dizer, sabem dizer, querem dizer e podem dizer.¹

São sujeitos discursivos, que pelo discurso agem. E para agirem e interagirem com sucesso nas relações sociais, desenvolvem formas e modos de dar uso competente as “atos de dizer”, nos embates da globalização.

O conceito aqui proposto de Comunicação Integrada exige, portanto, uma noção de mundo globalizado, como moldura de contextualização.

Revolução tecnológica

O mundo globalizado é, cada vez mais, um complicado ambiente de confrontos discursivos. Por isso, a comunicação se tornou tão importante e complexa na estrutura, no desempenho e na vida das organizações.

Para melhor entendermos e aplicarmos o conceito da “Comunicação Integrada”, devemos ir ao passado e a Darcy Ribeiro.

Em 1968, Darcy escreveu uma das mais importantes obras da cultura brasileira: *O processo civilizatório*.²

¹ A expressão “uso pragmático” remete-nos à Pragmática, denominação dada ao ramo da linguística que se ocupa do estudo da linguagem enquanto forma de agir e interagir.

² **RIBEIRO, Darcy.** *O processo civilizatório – etapas da evolução sócio-cultural* – Companhia das Letras - 1968

Nesse livro, ao defender que os avanços civilizacionais não se dão por lutas de classe mas por meio de revoluções tecnológicas, o autor propõe um novo entendimento cultural da História humana.. No seu estudo, Darcy Ribeiro usou o ferramental metodológico da Antropologia para provar que as revoluções tecnológicas propagam efeitos transformadores irreversíveis sobre os contextos socioculturais em que ocorrem, gerando novas formações culturais.

Ribeiro chegou a essa teoria e a essa conclusão depois de identificar e estudar oito revoluções tecnológicas que marcaram e redirecionaram a caminhada humana: a Revolução Agrícola, a Urbana, a do Regadio, a Metalúrgica, a Pastoril, a Mercantil, a Industrial e a Termonuclear - esta última gerada no pós-Segunda Guerra Mundial, e que ainda não podia ser claramente definida em 1968, ano de lançamento do seu livro.

Olhando o mundo daquele tempo, e as mutações produzidas pelas emergentes tecnologias de base termonuclear e eletrônica, escreveu Darcy Ribeiro: *“Estamos diante de transformações tão prodigiosas das forças produtivas, e tão prenes de consequências, que devemos classificá-las como uma nova revolução tecnológica”*.

De fato, o pós-guerra foi marcado pela extraordinária aceleração da nova revolução tecnológica, com inventos sucessivos que mudaram o mundo. Depois da invenção do transistor (1947), logo surgiu o *chip* (também em 1947), com decorrências científicas e tecnológicas que permitiram chegar à construção do circuito integrado e ao lançamento do primeiro dos seis satélites espaciais soviéticos, em 1957. Anote-se que, quando o autor publicou sua obra, ainda não haviam sido criados o microprocessador e a internet, que surgiriam em 1971.

Na visão de Ribeiro, a nova revolução tecnológica iria gerar as sociedades futuras, para as quais ele predizia a superação das diferenças entre a cidade e o campo, entre o trabalho braçal e o trabalho intelectual, entre o produtor e o produto. Nas sociedades do futuro imaginadas pelo antropólogo, o desejo de beleza voltaria a florescer, e a arte e a criatividade seriam devolvidas ao homem comum. Apesar da utopia inerente a essa antevisão das novas sociedades, vale lembrar a grande verdade que o autor deixou plantada: **a de que cada revolução tecnológica promove avanços civilizatórios e transformações profundas nas formas do relacionamento humano.**³

³ Em 1996, um ano antes de morrer, Darcy Ribeiro conseguiu que fosse implantado o primeiro projeto de universidade aberta, para a formação a distância, pela internet.

A poderosa revolução tecnológica do pós-guerra, que hoje nos deixa tão perplexos, acelerou seus efeitos transformadores quando, já na década de 70, a Internet surgiu e rapidamente se expandiu, em escala planetária.

Na origem da Internet esteve a rede pioneira chamada ARPANET, criada em 1969 pela agência Americana ARPA (**Advanced Research and Projects Agency - Agência de Pesquisas em Projetos Avançados**), com o objetivo de interligar as bases militares e os departamentos de pesquisa do governo americano, o que permitiria ao Pentágono processar e transmitir informações, tendo em vista a defesa dos Estados Unidos contra eventuais ataques soviéticos.

Era uma ferramenta da Guerra Fria. Mas as universidades e as entidades de pesquisa que trabalhavam com o Pentágono foram autorizadas a entrar no projeto. E bem rapidamente a rede ganhou nome de Internet e o seu uso se expandiria, elaborando um mundo novo, integrado em redes.

Hoje, cerca de trinta por cento dos terráqueos navegam na rede.

Anote-se, a propósito, que em 1996, um ano antes de morrer, Darcy Ribeiro conseguiu que fosse implantado o primeiro projeto de universidade aberta, para a formação a distância, por meio da internet.

Um mundo novo

Para fazer enlaces com o conceito, já dado, de Comunicação Integrada, precisamos entender a revolução tecnológica que tão rápidas e tão sensacionais transformações engendrou nas formas humanas de viver e conviver. Temos hoje, indiscutivelmente, um mundo novo, do qual participamos intensamente. E, a meu ver, quem melhor define esse mundo novo é Manuel Castells.⁴

Diz ele:

“Novas tecnologias de informação integraram o mundo em rede. A comunicação mediada por computadores gerou e continua a gerar uma gama enorme de comunidades virtuais. Transformou-se o nosso modo de pensar, de produzir, de consumir, de negociar, de administrar, de comunicar, de viver, de morrer e até de fazer amor. Surgiram novas formas de um capitalismo mais ágil, mais flexível, com grande capacidade de se adaptar às novas realidades. E as redes passaram a ter importância decisiva na organização da atividade humana, em todos os domínios da vida social e econômica”.

⁴ CASTELLS, Manuel. A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura, Volumes 1i, 2 e 3. São Paulo, Paz e terra, 1999.

Deu-se, portanto, uma complicada transformação não apenas no mundo, mas também nas ideias que o movem. Porém, o mais importante nas definições de Castells está no lado abstrato da sua análise. Para ele, o poder, embora real, tornou-se imaterial. As batalhas culturais são as lutas pelo poder, travadas dentro da mídia, mas a mídia não é a detentora do poder. Para Castells, o espaço dos fluxos passou a dominar o espaço dos lugares. E o tempo imaterial passou a substituir o tempo cronológico.

A partir de Castells, talvez precisemos rever o conceito de estratégia, que ganhou novas complexidades. A noção de **Lugar** mudou, porque o **Lugar** tornou-se radicalmente imaterial. Também a noção cronológica do **Tempo**, que organizava as nossas relações com o mundo, tende a desaparecer, ou já desapareceu. O fenômeno da instantaneidade em escala universal, por exemplo, desarrumou boa parte dos pressupostos que davam ordem temporal às relações sociais. O que temos hoje, segundo Castells, é o “*tempo intemporal*” da Rede .

Nas novas variáveis de **Tempo** e **Lugar** está boa parte das complicações criadas pela revolução tecnológica em nossas vidas.

Competências essenciais

Trazendo a questão para o campo da comunicação, de forma a agregar clareza ao entendimento da Comunicação Integrada, procuremos traduzir Castells em torno de três verdades que ele expõe e propõe.

A **primeira verdade** é a de que os embates no espaço dos fluxos passaram a ter natureza estratégico-discursiva. As ações concretas de comunicação em organizações complexas (e não só), para vender produtos ou serviços, difundir idéias e consolidar marcas, são operações táticas que, para o sucesso, exigem o controle de um novo saber estratégico, capaz de potencializar resultados em função de objetivos. Isso traz complicações novas ao uso acional e performativo das linguagens, nas artes e nas técnicas do dizer institucional

A **segunda verdade** captada em Castells é a de que passam a existir duas competências essenciais, convergentes e complementares, indispensáveis e cada vez mais exigentes, nos contextos estratégicos das organizações. Uma delas, a competência de gerar conteúdos que sirvam, simultaneamente, a três objetivos: alcançar sucesso operacional; construir e reforçar identidades; transformar informações em conhecimento, para o progresso social e da cultura. Igualmente importante é a competência de socializar eficazmente os conteúdos gerados, no espaço dos fluxos e na intemporalidade do tempo, com base em conceitos e práticas de Comunicação Integrada. Para a

socialização dos conteúdos gerados, as áreas de comunicação das organizações têm hoje à disposição, além de uma infinidade de meios e periodicidades, um diversificado elenco de linguagens eficazes, complementares entre si. Por decorrência, amplas possibilidades de inventar, articular e usar de forma combinada ações comunicacionais amarradas por lógicas de causa/efeito.

Já houve tempo em que os teóricos da comunicação falavam das quatro grandes linguagens da área: jornalismo, publicidade, relações públicas e uma quarta, a propaganda – que na conceituação de Martinez Albertos (com o qual concordo) difere da publicidade.⁵ Alguns desses teóricos apresentavam, até, essas linguagens como concorrentes entre si. O jornalismo não se afinava com as relações públicas, que, por sua vez, não simpatizavam com o jornalismo. A publicidade detestava que os grandes clientes contratassem assessorias de imprensa, que prosperavam fazendo propaganda, divulgando fatos e temas relevantes das organizações.

Não é mais possível ver as coisas dessa forma. Não se pode mais separar as quatro grandes linguagens da Comunicação, pois elas se tornaram estrategicamente complementares e convergentes.

Atualmente, no conceito e nas práticas de comunicação integrada, jornalismo, relações públicas, propaganda, publicidade, e até a comunicação interna, são partes de um todo, ferramentas de um mesmo arsenal, partícipes de um mesmo processo e de um mesmo saber - embora cada uma das linguagens deva ser preservada na especificidade das suas características e funções, tendo em vista as expectativas sociais e culturais para as quais existem.

A **terceira verdade** implícita nos estudos de Castells é a de que, no exercício do poder de gerar e socializar conteúdos relevantes, jamais se deve perder a perspectiva de que somos responsáveis, moral e eticamente, pelo nosso agir comunicacional. A responsabilidade pode ser resumida em uma frase simples (talvez até simplista), que me atrevo a dizer aqui: o nosso poder, a nossa competência, as nossas artes jamais devem servir para

⁵ Ver: **ALBERTOS**, José Luiz Martinez. **Curso General de Redacción Periodística**, Madrid, Paraninfo, 1992. Na obra (pp. 39-42), Martinez Albertos sistematiza em quatro variantes o tratamento dado à informação: 1) A informação de atualidade, ou Jornalismo, que tem como fim específico “a difusão objetiva de fatos através da informação e da interpretação dos acontecimentos que são notícias”; 2) A Propaganda, cujo fim específico é a “difusão de idéias ou doutrinas pela via da sugestão emotiva, para alcançar certo grau de coação sobre os receptores”; 3) O Anúncio ou Publicidade comercial, com o fim específico de “difundir uma mercadoria entre os consumidores, num regime de mercado competitivo”. 4) As Relações Públicas, das quais o fim específico é a “difusão parcial de fatos e idéias relacionadas com uma atividade ou serviço, com o objetivo de criar um clima de cordialidade pública favorável a esse serviço”.

enganar os outros, seja pelo jornalista, pelo relações públicas ou pelo publicitário, em qualquer dos ramos da comunicação social por meio dos quais agimos e interagimos nos processos sociais.

A mentira é, inevitavelmente, a fraude da comunicação social.

A encerrar, peço licença para transcrever um dos trechos que mais me impressionaram em Manuel Castells:

“Nada existe que não possa ser mudado por ação social consciente e intencional, munido de informação e apoiado de legitimidade. Se as pessoas forem esclarecidas e atuantes e se comunicarem em todo o mundo, se as empresas assumirem sua responsabilidade social, se os meios de comunicação se tornarem mensageiros e não mensagens, se os atores políticos reagirem contra a descrença e restaurarem a fé na democracia, se a cultura for reconstruída a partir da experiência, se a humanidade sentir a solidariedade da espécie em todo o globo, se consolidarmos a solidariedade, que é geracional, vivendo em harmonia com a natureza, se partirmos para a exploração do nosso ser interior, tendo feito as pazes com nós mesmos, se tudo isso for possibilitado por nossa decisão bem formada, consciente e compartilhada, enquanto ainda há tempo, então talvez possamos ser capazes de viver, amar e ser amados.”

Castells tem razão.

NOTA – Este texto resume e atualiza palestra proferida no XV Seminário de Comunicação Banco do Brasil, realizado em São Paulo (SP), em Setembro de 2010.