



NOVO SENTIDO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONSTRUÇÃO DE UM ESPAÇO ESTRATÉGICO

Profª. Dra. Ivone de Lourdes Oliveira

PUC Minas

A organização na contemporaneidade é marcada por uma rede de relacionamentos constituída por grupos sociais e pessoas que vão consolidar o negócio. Nas palavras de Ashley:

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos). (ASHLEY, 2002, p.5)

Para gerir essa complexidade de relacionamentos, a organização tem se centrado em políticas de gestão que reconhecem nas pessoas, na informação, no conhecimento e na comunicação componentes fundamentais para a consolidação de uma dinâmica organizacional respaldada pelos valores de cooperação, solidariedade, confiança e ética. Considerada por Freidberg (1995, p.375), como “um objeto social e um processo social, que está no cerne da ação humana”, a organização estrutura-se a partir de sua missão, valores, princípios e objetivos, estabelecendo mecanismos de autoridade e poder que vão respaldar os modos de legitimação interna e externa.

O grande desafio com que se depara o campo da comunicação na organização, nesse momento, é reconhecer as transformações ocorridas na sociedade contemporânea: a nova economia, as tecnologias de informação e comunicação e suas materializações no ciclo produtivo, gerando uma nova qualidade de trabalho . Todos esses aspectos levam a



organização a adotar uma metodologia de gestão embasada em parâmetros administrativos e produtivos mais abertos, que geram novas possibilidades de relacionamento e novas formas de relacionar-se com o mundo da produção e o mundo social.

Esse aspecto relacional da organização é que possibilita a construção de sentido e que a transforma também em produtora de sentidos. Nesse espaço de articulação, os princípios, valores e objetivos organizacionais se misturam com as mudanças econômicas, políticas e sociais e interferem no processo organizacional, que busca estratégias de ação que dêem conta da complexidade dos fluxos informacionais e comunicacionais. Nessa perspectiva, o campo da comunicação adquire papel fundamental no ordenamento de ações para conjugar o ato produtivo, o processo de gestão e as demandas dos atores sociais. Nessa direção, Pereira e Herschmann (2002) apontam a importância da distribuição e das formas de circulação de fluxos de sentido no contexto organizacional, ao mesmo tempo que valorizam um ordenamento dos mesmos, através de processos comunicativos na construção de uma estratégia comunicacional mais eficiente

A comunicação ganha notoriedade, pela sua função de conhecer, analisar e direcionar esses fluxos informacionais para o objetivo geral da organização, dando um sentido estratégico à prática comunicacional. Uma multiplicidade de fluxos transitam entre o mercado, a produção e os atores sociais e o campo da comunicação desempenha a função de processar e distribuir essas informações, tanto no contexto interno (produtivo e administrativo) quanto no ambiente externo, promovendo um processo interativo, o que resulta na produção de sentido. Pereira e Herschmann apontam que:

O campo da comunicação como um todo, entendido como o grande espaço de construção e circulação de sentidos e informações – e, portanto, de construção de realidades simbólicas, imateriais – desempenha esse papel-chave fascinante de constituir-se em ambiente por excelência de construção da realidade contemporânea. (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p.30)

Diante dessas considerações, a grande questão que se coloca é: qual será a abordagem mais adequada para gerir os processos informacionais e comunicacionais de uma



organização? Tendo como referência o processo histórico e a atual configuração do contexto organizacional foi desenvolvido um modelo de comunicação (figura 1), apresentado a seguir, fundamentado na prática dialógica entre a organização e os grupos com os quais ela se relaciona, na busca de uma comunicação de gestão mais estratégica.

A organização como ator social tem compromissos com vários grupos e por este motivo a comunicação, com seu aparato técnico-conceitual, torna-se parceira na implementação de políticas organizacionais, na divulgação de sua missão e objetivos, na cooperação entre grupos e inter-organização.

A concepção desse novo modelo de comunicação organizacional alimenta-se na teoria de comunicação especialmente nos paradigmas dos estudos da recepção, os quais referenciaram a inserção da idéia da interlocução no processo de relacionamento da organização tanto no ambiente interno como no externo. Ele se constitui a partir da criação imaginária de um campo comum, onde acontece a interação, como pode ser visto na representação gráfica apresentada a seguir. O campo comum acontece através da prática dialógica e da argumentação das opiniões, propostas e divergências.

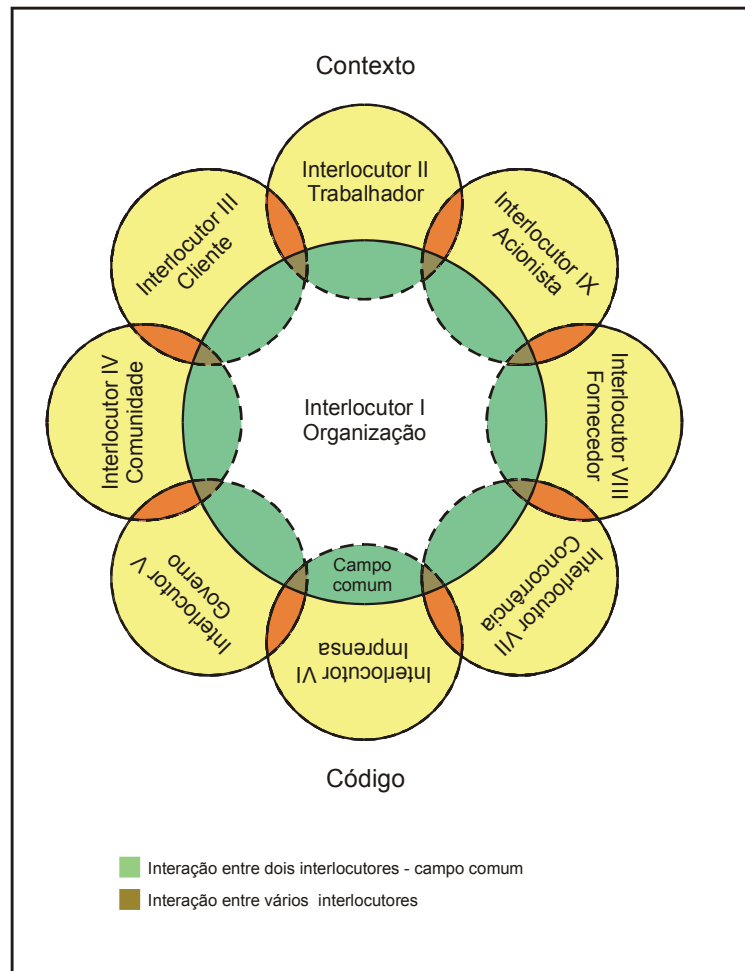


Figura 1 - Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica

Esse modelo denominado interação comunicacional dialógica contém, na sua formulação, a semente do conceito de comunicação estratégica, já que a concepção do campo comum, impulsiona os processos para a troca e interação entre pessoas e grupos. Nele, o emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores. Ao considerar as partes envolvidas no processo comunicativo como interlocutores, pressupõe-se uma predisposição para compartilhar informações e idéias no sentido de alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir, reforçando o espírito de cooperação e cidadania dentro da organização. Nessa perspectiva, independentemente do lugar que ocupam, os interlocutores produzem sentidos.



A comunicação, para produzir sentido em processos de transformações tão rápidos como os da contemporaneidade, deve trabalhar os fluxos informacionais, promovendo uma rede de relacionamentos que só se concretiza com o envolvimento de todos os grupos que são afetados ou afetam as estratégias organizacionais. A gestão da comunicação deve, então considerar todos os anseios e expectativas desses grupos, respaldar-se em diagnósticos, análise de dados, capacidade lógica e sentimentos dos interlocutores e trabalhar, de forma ética e transparente, na perspectiva de direcionar os diversos fluxos informacionais que surgem nos seus relacionamentos, com vistas à construção estratégica de sentidos.

Dessa forma, entende-se que a gestão da comunicação estratégica é, por excelência, processual, no sentido em que busca estabelecer canais de conversação contínuos entre a organização e seus interlocutores. Ela não é soberana nesse processo de relacionamento, visto que se movimenta à base de construções e estratégias – produtos de múltiplas operações objetivas e subjetivas – que acontecem no interior do ambiente interno e fora dele, para legitimar sua ação. Obviamente que a organização é produtora de ações, mas é a partir da troca que acontece no campo comum que as ações adquirem sentido. Assim, a comunicação estratégica atua para produzir sentidos, dar significado e difusão às ações organizacionais. Nesses termos, o espaço da comunicação é um ato de codificação, no sentido que Bourdieu o aborda:

Codificar significa acabar com o fluido, o vago, as fronteiras mal traçadas e as divisões aproximativas, produzindo classes claras, operando cortes nítidos, estabelecendo fronteiras bem definidas; codificar significa, a um tempo, colocar na devida forma e dar uma forma. (BOURDIEU, 1993, p.101)

Essa definição leva a pensar a comunicação estratégica como um vetor que utiliza metodologias das quais resulta um processo de hierarquização de demandas e expectativas e, conseqüentemente, de troca de posições e opiniões, a partir de uma determinada situação, o que possibilita a interação dialógica. Ela integra, principalmente, as estratégias de ação e de



relação – vontades, expectativas e condutas dos grupos – utilizando-se de meios e mensagens para conduzir e impulsionar o fortalecimento da cultura e dos objetivos organizacionais.

Apesar do campo comum, como espaço de interação e diálogo proposto pelo modelo, ser ainda imaginário, a comunicação estratégica pode contribuir para torná-lo real, na medida em que explicita uma metodologia de ação que dê conta dos fluxos informacionais e comunicacionais na perspectiva da prática dialógica. Para compreender as questões centrais que impulsionam o processo organizacional em direção a uma comunicação estratégica podemos ressaltar os seguintes pontos:

1 - O ponto central é a percepção do campo da comunicação organizacional como gerenciador dos relacionamentos da organização, que se materializam através de um processo de troca de informações, símbolos e bens culturais.

2 - A questão da adoção de metodologias que possibilitem incrementar o verdadeiro compartilhamento no processo comunicacional. Como esse processo na organização é entremeado de divergências e ambigüidades, uma prática respaldada no apoio metodológico ajuda a discernir os pontos polêmicos e conduzi-los para a questão colocada como prioritária. A prática metodológica trabalha no sentido de convergir esses diferentes interesses manifestados para um ponto comum, com a ajuda da argumentação e da postura dialógica, dando vitalidade ao campo comum.

3 – Outra questão para a comunicação ser estratégica é o fato dela estar aliada à estrutura do poder decisório para debater os problemas que surgem a partir das demandas e expectativas dos grupos de relacionamento. Para outorgar à comunicação dimensão estratégica, é fundamental a aprovação e o apoio da direção administrativa às políticas de comunicação. Para isso, a política de comunicação é planejada conjuntamente com os níveis de decisão da organização, através do planejamento estratégico. Percebe-se então, coerência entre os objetivos da organização e o desenvolvimento integrado de gestão da comunicação. A proximidade com o poder de decisão e com as lideranças torna o processo de comunicação mais ágil e participativo. Dentro da estrutura organizacional, o setor de comunicação deve



ocupar o mesmo lugar dos outros setores, ou seja, o setor de comunicação tem de participar dos processos de tomada de decisões.

4 - O item seguinte relaciona-se com o monitoramento dos processos comunicacionais, cujos resultados vão respaldar novas ações ou reformular estratégias de comunicação em processo de implantação. As ações de comunicação precisam ser orientadas pelo monitoramento. Essa preocupação tem-se manifestado intensamente nas organizações. O monitoramento inclui vários métodos, como pesquisa qualitativa, avaliação com lideranças, seminários de avaliação com mapas de diagnósticos, pesquisa de clima, pesquisa com consumidores, formulários de avaliação, criação de espaços para sugestões e discussões que vão alimentar os processos de comunicação, agora fundamentados em dados reais e comprovados.

A avaliação de processos, metodologias e abordagens dá sentido às políticas organizacionais. A partir de uma constante revisão e atualização de métodos, a comunicação avança e agrega novos pontos de vista, envolvendo as pessoas e grupos com as propostas e políticas traçadas.

5 – O quinto ponto refere-se à concepção da comunicação como campo integrado e integral. Ela dá suporte à organização e trabalha a consolidação de sua identidade internamente e de seu conceito na sociedade e no mundo dos negócios, o que exige novo discurso e nova postura, uma vez que se fundamenta na dimensão dialógica com todas os setores da organização e grupos de relacionamento. A circulação de informações pela organização e a respeitabilidade pelas posições divergentes consolidam a produção de sentido da organização, ao mesmo tempo em que estimulam um processo estratégico de comunicação.

Para articular a dimensão estratégica da comunicação com a construção de sentido é necessário retomar as matrizes mencionadas, a partir do lugar da comunicação no processo decisório, da conjugação da informação com o relacionamento, numa perspectiva integral e integrada, e da confluência da ótica dos grupos de relacionamento com a ótica da organização.

Toda ação organizacional implica, de alguma forma, em mudanças de comportamento e atitudes de algum grupo de relacionamento. Nessa perspectiva, o campo da comunicação



organizacional deixa de ser o lugar da divulgação e passa a operar como interveniente do processo, que trabalha com informações e percepções dos grupos sobre as decisões organizacionais. Como afirma Riel (2000), os acontecimentos da organização são os construtores de sentido. Nessa direção, o campo da comunicação desempenha papéis preponderantes junto ao grupo decisório: perceber e informar os acontecimentos da organização e promover um pacto de cooperação para direcionar e dar sentido ao que acontece.

A dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional. O mais importante, agora, não é o emissor, a mensagem ou o meio, mas os receptores, entendidos como interlocutores. Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. Esta possibilita encontrar o caminho do entendimento e aceitação das diferenças, a partir de um consenso, na busca de um interesse comum. Se isso não acontece, não há, efetivamente, comunicação. A abertura da organização para o diálogo com os interlocutores, a confiança, o conhecimento e a transparência são as exigências para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo.

É incontestável que a direção da organização tenta guardar um espaço não partilhado para garantir seu poder. No entanto, esta posição, aos poucos, tem-se revertido, à medida em que o corpo diretivo passa a compreender o campo da comunicação como essencialmente estratégico para a gestão organizacional no encaminhamento e implantação de objetivos e políticas específicas. A administração superior está despertando para a importância que a comunicação desempenha na sua legitimidade junto aos grupos de relacionamento, e isto a tem levado a se interessar por processos mais interativos. O campo da comunicação está se tornando cada vez mais autônomo, ocupando lugar destacado na estrutura organizacional e sendo reconhecido pelo corpo diretivo como estratégico, o que garante sua sustentabilidade no contexto organizacional contemporâneo.



Para a comunicação exercer sua função de gerir os fluxos informacionais e comunicacionais tem de ter lugar definido no processo decisório, fazendo análises sobre os impactos das políticas definidas. Na medida em que cada decisão tomada desencadeia novos processos informacionais e comunicacionais que se materializam em um ou mais grupos de relacionamento eles precisam ser geridos dentro de um objetivo mais amplo.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Ana Luísa de C. Gestão da tecnologia de informação na contemporaneidade. Belo Horizonte, CEPEAD/UFMG, 2001.
- ALSINA, Miquel Rodrigo. Los modelos de la comunicación. Madrid: Tecnos, 1989.
- AMORIM, Maria Cristina S. Comunicação nas organizações. In: DOWBOR, Ladislau et al. Desafios da comunicação. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 4-20.
- ANDRADE, Rogério Ferreira de. De que comunicadores precisam as organizações. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt>> Acesso em 1999.
- ARGENTI, Paul A.; FORMAN, Janis. The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business. New York: McGraw Hill, 2002
- ASHLEY, Patrícia Almeida. A consistência entre discurso e prática. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas. São Paulo: Petrópolis, 2002.
- BAUMAN, Zigmunt. Globalização: as conseqüências humanas. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. Questões de sociologia. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983
- COCCO, Giuseppe. Trabalho e cidadania. São Paulo: Cortez, 2000.
- COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. 4. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- CORRADO, Frank M. A força da comunicação. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FREITAS, Ricardo F.; LUCAS, Luciane. (Org.) Desafios contemporâneos em comunicação: perspectivas de relações públicas. São Paulo: Summus, 2002.
- FRIEDBERG, Erhard. Organização. In: BOUDON, R. Tratado de sociologia. Rio de Janeiro: Zahar, 1995.
- IDÉIAS DA IDÉIA: Boletim da Idéia Comunicação Empresarial, Belo Horizonte, n. 01, ago. 1998.
- KUNSCH, Margarida M. K. Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- MIÉGE, Bernard. O pensamento comunicacional. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, F.M.;



SILVA, J.M. (Org.) Para navegar no século XXI. Porto Alegre: Sulina, 2000.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002.

WOOD, Thomaz J. Organizações espetaculares. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZARIFIAN, Philippe. Trabalho e comunicação nas indústrias automatizadas. Tempo Social, São Paulo, v.3, n.1-2, p.119-130, 1991.