

O Papel da Comunicação Organizacional

Vera Maria Broilo da Cruz¹

FACCAT – Faculdade de Ciências da Comunicação de Taquara²

Resumo

A comunicação continua sendo o elemento vital do relacionamento humano e da sociedade, através da qual há um contínuo movimento em direção ao futuro. Em termos organizacionais, a partir dos anos 90, a comunicação sai do nível tático para assumir papel estratégico, integrando-se, dessa forma, ao processo de tomada de decisões e a todos os setores e departamentos da empresa numa dimensão sistêmica que possibilita unificar o conceito da organização, congregando interesses e evitar sua fragmentação. Com a função de estabelecer o diálogo da empresa com seus públicos, interno e externo, deve atender às especificidades próprias de cada segmento de público, criando canais e veículos direcionados às suas necessidades, anseios e expectativas.

Palavras-chave

Comunicação; Comunicação Organizacional; Públicos; Função Estratégica.

INTRODUÇÃO

A comunicação, pela sua abrangência, estabelece o diálogo da empresa com seus públicos interno e externo através da interação entre vários emissores e receptores ao mesmo tempo. Como define Torquato (2002, p.162), é “um sistema de transporte de uma idéia, de um conceito, de um corpo filosófico e das ações empreendidas por uma entidade”.

Na concepção de Baldissera (2000, p. 20), “comunicar é criar vínculos” e qualquer interferência num dos elementos atingirá o todo. Sob esse ângulo, o autor diz que a comunicação é entendida

como processo de construção de sentidos, [...] que permite que os emissores/receptores, participantes de um complexo jogo de relações interativas, realizem o intercâmbio de mensagens, com diferentes graus de informações, mediante o uso de linguagens (BALDISSERA, 2000, p.20).

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom;

² Mestre em Engenharia de Produção – Universidade Federal de Santa Maria/RS; Especialista em Marketing – Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas de Taquara/RS; Graduada em Comunicação – PPP, RP e Jornalismo – UNISINOS/RS; Coordenadora Adjunta do Curso de Comunicação Social da Faculdade de Ciências da Comunicação de Taquara/FACCAT-RS, desde 1999.

Independente de sua conceituação, a comunicação continua sendo o elemento vital do relacionamento humano e da sociedade, através da qual há um contínuo movimento em direção ao futuro. Se assim não fosse, a própria história não registraria um permanente esforço da humanidade para se comunicar, dos grunhidos e desenhos dos primeiros seres primitivos até os avanços tecnológicos, que, encurtando tempo e distância, vêm introduzindo novos canais para facilitar a ação do homem nesse sentido.

Isso significa dizer que praticamente não existe interação social sem comunicação. Seu poder é inegável para convencer, influir, criar expectativas, unir, separar, mudar o rumo dos fatos. É por meio da comunicação que “uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de idéias, integração de propósitos”, afirma Torquato (2001, p.162). Sob essa ótica, a comunicação é uma importante ferramenta de eficácia e produtividade.

1. Função Estratégica

Estudiosos concordam que, a partir dos anos 90, a comunicação nas empresas passa de tática a estratégica, “superando os limites essencialmente técnicos ou operacionais para integrar-se ao processo de tomada de decisões”, diz Bueno (2003, p. 11). Como ferramenta da gestão, vincula-se diretamente aos negócios.

Ao debruçar-se sobre esta nova realidade, a Comunicação Empresarial rompe as fronteiras tradicionais que a identificavam nas décadas anteriores, deixando de ser um mero apêndice do processo de gestão, algo que se descartava ao despontar da primeira crise. Hoje, encontra-se na linha de frente, situada em posição de destaque no organograma, provendo conhecimentos e estratégias para que as empresas e entidades não apenas superem os conflitos existentes, mas possam atuar preventivamente, impedindo que eles se manifestem (BUENO, 2003, p. 8).

Analisada por esse lado, a função da comunicação não se restringe, portanto, a expor produtos, serviços e marcas. Trabalha com a imagem da empresa, reforçando sua credibilidade e criando canais de diálogo com seus públicos de interesse, que tanto podem afetar os objetivos das empresas e instituições como por elas podem ser afetados.

Ao assumir funções e características estratégicas, a comunicação se integra a todos os setores e departamentos da organização. Possibilita unificar o conceito da empresa, congregando interesses e evitar sua fragmentação, “promovendo, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização”, analisa Torquato (1986, p. 68).

A partir dessa visão sistêmica, a comunicação organizacional assume outras dimensões, além da social. Esta “é a mais desenvolvida, tanto do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico” (Torquato, 2002, p. 34) e envolve jornalismo, publicidade, relações públicas, entre outros setores da área.

As demais dimensões da comunicação, segundo Torquato (2002), são a cultural, onde se insere o clima interno; a administrativa, que representa a burocracia de memorandos e papéis, e a conhecida como sistema de informação, ou simplesmente circulação de dados.

Uma forma influi na outra. Um clima organizacional maltrabalhado, mal-administrado, gerará ruídos na comunicação social; um jornalzinho bem-feito, programas de relações públicas bem elaborados não vão resolver questões de clima, que dependem de salários, do entrosamento [...]. A comunicação organizacional é, portanto, a possibilidade sistêmica, integrada, que reúne as quatro grandes modalidades [...], cada uma exercendo um conjunto de funções (TORQUATO, 2002, p. 34).

2. Comunicação Interna

O novo modelo de comunicação sistêmica reúne os interesses mercadológico e institucional das empresas, separados historicamente e considerados antagônicos por seus objetivos imediatos. Enquanto o primeiro se volta para a comercialização de produtos e serviços, o outro trabalha a questão da imagem das organizações, visando a obter a compreensão e boa vontade dos públicos de interesse e agregando valor ao serviço/produto ofertado.

Kunsch (1997) acrescenta um terceiro elemento: a comunicação interna, que se posiciona ao lado das vertentes mercadológica e institucional, buscando a eficácia empresarial.

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum e de um comportamento homogêneo, além de se evitarem as sobreposições de tarefas. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um (KUNSCH, 1997, p. 115).

Na concepção de Kunsch (1997, p.128), a comunicação interna é “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

Na mesma linha de pensamento, Torquato (2001) a define como um conjunto de propostas bem encadeadas e abrangentes que não se limita à comunicação impressa, ao contrário do que, muitas vezes, se verifica. Para o pleno desenvolvimento da comunicação interna, seus profissionais devem ter visão integrada, aberta e sistêmica e estar “em permanente estado de alerta para as ameaças e oportunidades ditadas pelo meio ambiente”, diz o autor (2001, p. 203).

A missão básica da comunicação interna é contribuir para que o clima organizacional seja positivo (Torquato,1986) e cada funcionário se torne porta-voz da empresa e agente de mudanças em seu ambiente social. Mas isso dependerá, fundamentalmente, de acordo com Kunsch (1997, p.129), “de seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços”.

Os resultados dos programas de comunicação interna têm reflexos também em âmbito externo. Assim, para melhor se comunicar com seus públicos externos, é necessário que as organizações conheçam primeiro a si próprias, assegura Freitas in Kunsch (1997, p. 42). Sobre isso KUNSCH diz:

A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando-se a verdade como princípio; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias; pela utilização de novas tecnologias; e por um gerenciamento feito por pessoas especializadas e competentes, que ensejem efetivamente uma comunicação simétrica de duas mãos em benefício da organização e de seus colaboradores (1997, p. 130).

Depreende-se que a comunicação deve possibilitar ao público interno acesso à informação, postura interativa e inclusão no processo. Isso ocorre através de ferramentas, de ações específicas da comunicação formal e dos meios utilizados pela comunicação informal.

A comunicação formal representa a comunicação oficial da organização e é possível ser planejada, pois depende das “relações entre as necessidades de informação e de comunicação dos públicos e os objetivos da organização” (Baldissera, 2000, p. 35). Diferentemente, a comunicação informal não segue os mesmos critérios e está presente nas relações interpessoais e na troca de informações fora de qualquer planejamento.

A chamada rede formal de comunicação ainda é a mais trabalhada nas empresas. Já a rede informal é deixada em segundo plano e indesejada em algumas organizações, pois nela se manifestam os líderes informais e, através dela, o público interno revela o que pensa, seus desejos, anseios e expectativas. Ela é reconhecida como “geradora e/ou fomentadora de resistências, boatos, anarquias, contrapoder e de informações inconvenientes”, diz Baldissera (2000, p.35), mas também pode agilizar a resolução de problemas pontuais.

Constata-se que, nos momentos de crises, por exemplo, os canais informais trabalham rapidamente. Boatos e outros ruídos na comunicação que se alastram pela empresa, podem ser dissipados e seus “mentores” transformados em elementos positivos para a organização, se a comunicação interna for trabalhada adequadamente. Na maioria das vezes, esses líderes não detêm cargos ou quaisquer posições no organograma, mas exercem influência e poder sobre seus colegas e também sobre a comunidade, relata Torquato (2002).

Isso significa que, quanto mais rapidamente uma empresa fizer circular a informação, usando os já citados critérios de transparência e verdade, diminuirá a possibilidade de provocar entropia na comunicação. Outro elemento importante é a utilização de canais diretos, sem tantos intermediários, que, ao longo do processo, somam perdas e distorções à mensagem.

A informação, nesse sentido, serve como estratégia de aproximação entre a empresa e seus funcionários. Além de informar através de canais e instrumentos oficiais, Brum (2000, p. 59) acredita ser necessário “mexer com a emoção dessas pessoas, especialmente das que apresentam características negativas”, fazendo com que possam se sentir integrantes do processo e participar.

O funcionário está em busca da informação que se traduza num real benefício para sua vida pessoal e/ou profissional, trazendo emoções positivas, sensações agradáveis e satisfação de expectativas [...]. Informação nunca é demais desde que o funcionário saiba o que fazer com ela. A quantidade ideal de informação é definida a partir do seu nível de interesse (BRUM, 2000, p. 81).

Com base nesse pressuposto, as ações de comunicação interna voltadas para a motivação dos funcionários devem sensibilizar, cativar e seduzir. Isso não significa implementar apenas programas de incentivos, que motivam momentaneamente apenas com apelos materiais, considerados estímulos externos.

De acordo com a moderna psicologia organizacional, explica Brum (2003), a empresa deve dividir com o funcionário a responsabilidade pela sua motivação, cabendo a cada um 50% dessa tarefa. Para a autora (2003, p.39), a motivação é decorrência “de algo intrínseco, de forças interiores que existem em cada ser e que dependem da sua carga genética e de outros itens ligados à formação e à educação”. Verifica-se, a partir disso, que qualquer programa terá eficácia nos resultados, se atingir o lado emocional das pessoas envolvidas.

A criação de comitês de funcionários é outro esforço da comunicação interna com resultados positivos para a organização, principalmente se houver eleição e todos os departamentos estiverem representados. Esse e outros canais introduzidos pelos novos modelos de gestão em substituição às caixas de sugestões buscam melhorar a comunicação simétrica de duas mãos, “levando mais informações aos empregados e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou em certos casos procurando modificar padrões culturais”, apontam Fleury e Fischer (1996, p. 24).

Muitas empresas, para fazerem circular a informação, utilizam-se de chefias intermediárias, os denominados grupos de gestores ou grupos estratégicos. Ao mesmo tempo em que têm a missão de atender aos objetivos da empresa, os líderes formais precisam motivar a equipe através da informação.

Visando a qualificar e reciclar esses grupos, as empresas adotam programas de treinamento, que, para Torquato (2001), devem ser norteados por uma abordagem mais generalista. Essa posição está ancorada na complexidade organizacional e nas mudanças ambientais, “que passaram a exigir do corpo gerencial visões mais integradas e universalistas”, afirma o autor (2001, p.199).

Mesmo consciente da necessidade de trabalhar a informação, a maioria das organizações não possui cultura para desenvolver o processo comunicacional. Para Brum (2000, p. 66), “mais do que canais e instrumentos, as empresas precisam de coragem para democratizar a informação internamente”.

Por essa razão, hoje se constata que a comunicação interna ainda é precária em grande número de empresas, onde prevalece a comunicação burocrática, funcionando do topo para a base da organização, aponta Bueno (2003). Essa deficiência se verifica porque a comunicação ainda sofre censura, não há estímulo à participação e as chefias assumem postura de controle, impedindo idéias contrárias às suas e sufocando movimentos dissidentes.

3. Considerações Finais

Verifica-se que, assim como os públicos se segmentam, a comunicação interna das empresas também segue o mesmo caminho. Diante da diversidade de interesses e de necessidades dos funcionários das organizações em setores e cargos diversos, os profissionais de comunicação interna se voltam para o desenvolvimento de ações que atendam a essas características.

Quanto mais conhece seus funcionários, tanto mais a empresa vê a necessidade de trabalhar com a segmentação de públicos. Isso se verifica especialmente nas situações que exigem “repassar mensagens mais complexas ou de maior conteúdo, ou ainda na administração de crises”, diz Brum (2000, p. 82).

Nesse processo de segmentação, também os consumidores se agrupam de acordo com seus interesses e expectativas, formando nichos de mercado que demandam produtos e serviços específicos. Cabe à comunicação organizacional trabalhar o conceito de segmentação de público, ou de mercados, compatível com a flexibilidade dos modernos sistemas de gestão, introduzindo novos canais, veículos e instrumentos adequados às especificidades de cada um. Para Bueno (2003, p. 27), “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”.

Ressaltando seu posicionamento, o autor (2003) afirma que, na tentativa de unir a organização, não se pode implementar ou manter cada uma das vertentes de comunicação – mercadológica, institucional e interna - com estruturas e filosofias próprias. A justificativa é simples: elas integram a mesma empresa, trabalham com a mesma visão e valores e para a mesma finalidade. Mesmo sendo necessária a integração, a realidade nas empresas não é exatamente essa, pelo menos a curto prazo. A forma fragmentada como ainda trabalham os profissionais das áreas de relações públicas, de assessoria de imprensa, de comunicação interna, de publicidade e propaganda e de marketing, cada um seguindo cultura e conhecimentos específicos de sua especialidade, representa a maior dificuldade para alcançar esse objetivo.

Bueno (2003) acredita, no entanto, que concretizar efetivamente essa mudança é questão de tempo. A médio e longo prazos, não será mais possível trabalhar o processo de comunicação de outra maneira que não a do caminho do planejamento sistêmico. Sairá ganhando quem adotar o planejamento centralizado, mesmo que a comunicação continue

operacionalmente descentralizada, afirma o referido autor. Falando a mesma linguagem e direcionada para o mesmo objetivo, a organização diminui ruídos e possíveis anomalias na comunicação, resultando em economia de recursos e esforços, vantagem competitiva para as empresas e consolidação de sua imagem diante dos públicos de interesse, citando apenas alguns benefícios.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: UNISINOS, 2000.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando Endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

_____. **Um Olhar Sobre o Marketing Interno**. Porto Alegre: L&PM, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial**: Teoria e Pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Obtendo Resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **Relações Públicas e Modernidade**. 2.ed. São Paulo: Summus, 1997.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

_____. **Tratado de Comunicação**: Organizacional e Política. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.