



## O Diálogo como Necessidade da Comunicação Organizacional e uma Análise da Organização Sergipana SEMEAR<sup>1</sup>

Bianca de Oliveira SILVEIRA<sup>2</sup>  
Matheus Pereira Mattos FELIZOLA<sup>3</sup>  
Universidade Federal de Sergipe, Sergipe, SE

### RESUMO

Peça chave para o êxito da organização, a Comunicação Organizacional pretende, munido-se de um discurso formal, difundir para o público interno e externo as idéias e o posicionamento da empresa. Consciente disso, o presente artigo pretende mostrar como a adoção de uma convivência dialógica pode otimizar as relações interpessoais e contribuir para o sucesso da organização junto ao público. A fim de viabilizar e aprofundar essa análise, foi realizado um estudo de caso com a Sociedade de Estudos Múltiplos, Ecológica e de Artes - SEMEAR - com o intuito de recolher informações concretas a partir da vivência de uma organização real e em plena atividade. Para alcançar tal objetivo e colher dados relevantes para a pesquisa, realizou-se entrevistas com diretores e funcionários da instituição.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; diálogo; funcionário; organização; público.

### 1- INTRODUÇÃO

Comunicar é um ato inerente ao ser humano. Este sente necessidade de trocar idéias e experiências com aqueles que estão ao seu redor. É através dessa interação social que o homem se afirma como ser pensante e atuante em sua sociedade.

Ao buscar a etimologia da palavra, chegamos à *Communs*, comunicação em latim, que significa tornar público, colocar em comum. Sendo assim, cabe ao ato comunicacional, socializar um pensamento que antes era individual, promovendo, desta forma, a circulação de informações. Essa capacidade de transportar o pensamento individual para a esfera pública dá à comunicação o status de difusora do debate

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 3º semestre do Curso de Jornalismo da Universidade Federal de Sergipe, email: [bia.journal@gmail.com](mailto:bia.journal@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientador do trabalho. Professor do Curso de Publicidade e Propaganda da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Doutorando em Ciências Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), mestre em Meio Ambiente pela UFS e publicitário pela Unit, email: [ecologia@infonet.com.br](mailto:ecologia@infonet.com.br)



público, logo, uma comunicação eficiente é condição primordial para o estabelecimento da democracia. Ainda mais, quando responsável por difundir conhecimentos e levar informações úteis à sociedade, a comunicação assume um papel social básico: o de viabilizar a vida em sociedade e promover a ordem social.

No campo organizacional, a comunicação surge com o intuito de estabelecer um elo entre a empresa e o público, além de esclarecer o significado, o papel e a razão de ser da Organização. Ao entender isso, é possível deduzir que cabe ao profissional responsável pela comunicação organizacional tornar coletivos os interesses e pretensões da empresa para que, desta forma, além de conhecer o local em que trabalha, o funcionário possa também se enxergar parte deste e trabalhar como construtor de uma identidade organizacional.

A promoção desse engajamento só será possível em uma organização que compreenda o diálogo como meio de estabelecer pontes entre as pessoas envolvidas no ambiente organizacional. O sucesso da Organização está diretamente ligado à eficácia do seu sistema comunicacional. Estabelecer uma convivência dialógica é essencial para que a empresa possa galgar de credibilidade junto ao público, assim como angariar um futuro êxito mercadológico.

Sendo assim, a intenção deste artigo é evidenciar a necessidade de uma comunicação organizacional ampla e democrática, que utilize o diálogo para se chegar a consensos, estabelecer vínculos e otimizar as relações entre líderes e funcionários. Como critérios para selecionar o caso foram consideradas as peculiaridades da empresa, como, por exemplo, o fato da assessoria se dar de forma voluntária e a curiosidade em conhecer os meios utilizados para conquistar parceiros e voluntários. A coleta de dados junto à Sociedade de Estudos Múltiplos, Ecológica e de Artes foi feita através de entrevistas, na qual diretores e funcionários falaram de forma aberta acerca da Sociedade e dos meios de comunicação por ela utilizados.

## **2- A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Oriunda da administração, a Comunicação Organizacional acontece de dentro para dentro e dentro para fora, buscando difundir o posicionamento da empresa. Responsável por estabelecer o diálogo tanto interno quanto externo, a Comunicação Organizacional assume, a partir dos anos 90, uma função estratégica dentro das empresas. Esta se incorpora aos mais diversos departamentos e setores e assume uma



posição ativa, desempenhando um papel significativo no processo de tomada de decisões. Essa mudança tem um objetivo: Galgar de legitimidade junto à opinião pública. Para tanto, a organização deve levar em conta os interesses coletivos e conhecer as necessidades do seu público e dos seus funcionários, munindo-se, para este fim, dos mais diversos canais de comunicação.

Alinhada a essa perspectiva, a Comunicação Organizacional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as idéias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública (VIEIRA, 2004, p. 37).

A empresa objetiva conquistar o público e mostrar para este que tem qualidades e serviços eficazes a oferecer. A fim de alcançar este objetivo a empresa investe em sua própria imagem. Para tanto, se utiliza da comunicação organizacional, a qual idealiza formas de garantir isso, seja através de informes, campanhas publicitárias ou tantas outras estratégias. A Comunicação Organizacional deve ser abrangente para, desta forma, suprir as demandas provenientes da opinião pública, pois, é esta que garante a sua sobrevivência. José Marques de Melo (1971, p. 51) define opinião pública como um “juízo de valor formulado pelo povo em torno de um fato concreto”. Em termos organizacionais, o público, diante do que a empresa diz e faz, formula seu julgamento, que a depender da credibilidade da empresa ocasionará o triunfo ou derrocada da mesma. Um discurso verdadeiro, democrático e baseado na interação entre as partes envolvidas, garante legitimidade e, conseqüentemente credibilidade, à empresa.

Entretanto, a Comunicação Organizacional não deve se deter unicamente a criar estratégias. Também é de sua incumbência a construção de uma identidade e a busca contínua do bem estar dos grupos envolvidos. Desta forma, desenvolver-se-á o espírito de equipe. A partir de uma relação leal, em que os funcionários são comprometidos com as suas atividades e, claro, com a empresa.

A única forma de certificar essa participação é procurando envolver os indivíduos com a empresa, para assim despertar nestes o desejo de representá-la. Propiciando, mais uma vez, a conquista de uma credibilidade externa. O funcionário que se sente valorizado trabalha com prazer, sendo assim, o bom atendimento ao cliente será consequência de um tratamento privilegiado no interior das organizações.



Se organização é uma instituição social, constituída de pessoas e definida pelos seus papéis e relacionamentos, é fundamental a existência de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Assim, quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização maior será o seu comprometimento (MARCHIORI, 2006, P. 209).

O funcionário deve ser ouvido e bem tratado para trabalhar com prazer. A ordem de tratar bem um cliente só fará sentido se vier de um chefe que mantenha uma boa relação com seus subordinados. Entender-se como Instituição Social é fundamental para compreender a responsabilidade enquanto meio que agrega seres humanos, sejam eles funcionários ou público. O funcionário deve sentir-se parte da organização. Para tanto, a liderança deve reconhecê-lo como seguimento essencial da empresa e valorizá-lo primeiro por suas capacidades e valor humano, desvinculando-o dos ganhos que trará. Ao agir assim, a organização demonstrará que o funcionário é importante independentemente dos benefícios que acarreta. O verdadeiro reconhecimento valoriza-o antes como ser humano do que como funcionário. Sentindo-se valorizado e parte integrante da Organização, o bom atendimento e lucro da empresa virão como consequência, pois “O excelente atendimento é consequência natural de um trabalho que privilegie em um primeiro momento o indivíduo e o grupo, tanto em nível formal quanto informal, no interior das organizações” (MARCHIORI, 2006, p. 210).

Valorizar os funcionários não deve ser uma ‘jogada de marketing’, a qual só aconteça no meio formal através de campanhas publicitárias, por exemplo. Ela deve acontecer sim, todos os dias, no interior da empresa, nas relações cotidianas entre chefes e funcionários. O público acredita em uma organização que mantém boas relações internas e percebe isto através da naturalidade com a qual a comunicação se dá. A força deste relacionamento excede os limites físicos da organização e chega ao público de forma transparente, de modo a fazer nascer naturalmente a crença por parte deste na empresa.

A complexidade humana reflete diretamente em suas relações sociais e trabalhistas, o homem possui limites que se não forem respeitados podem comprometer seus relacionamentos e atividades. Daí a necessidade de conhecer as individualidades daqueles que trabalham na empresa, pois, só assim se saberá até onde estes podem ir. Este conhecimento dependerá diretamente da atitude comunicacional adotada pela organização. Conhecer essas individualidades só será possível se houver uma aproximação entre os componentes da empresa para que estes realmente conversem, se conheçam e falem de si. A palavra respeito assume, então, um amplo significado.



Devem-se respeitar as individualidades de todos os funcionários, as diferenças, a intimidade e, principalmente o limite de cada um.

A palavra *organização* significa uma coleção de órgãos. Nesse sentido, cada indivíduo é uma organização. Assim, não é possível ter uma organização excelente, dinâmica, que busca resultados positivos, se o componente humano se encontra perdido ou confuso (O'DONNEL, 1952, p. 19).

Assim como o corpo humano, uma organização é composta por membros que, apesar de possuírem certa autonomia, não sobrevivem sem os demais. Cada seguimento da organização possuiu uma função específica que completa a do outro. O perfeito funcionamento de todos esses membros é fundamental para se manter o equilíbrio da empresa. Se um órgão encontra-se comprometido todo o corpo sentirá as consequências. A analogia serve para entender o quão importante é zelar pelo bem estar de cada funcionário. Deve-se valorizar o componente humano e orientá-lo, para que ele desempenhe com excelência o seu papel dentro da organização e mantenha o equilíbrio essencial para existência da mesma.

Quando preocupada em criar vínculos, a comunicação desempenha outro papel fundamental: o de responsável pela criação e manutenção de uma 'Identidade Organizacional'. A existência desta depende da interação entre os membros da organização, a qual permitirá que esses compartilhem suas crenças e entendam de forma comum o propósito da organização, trabalhando em conjunto para alcançá-lo. "A identidade de uma organização é constituída pelo conjunto de representações que seus integrantes formulam sobre o significado dessa organização, em um contexto social" (MACHADO, 2005, p. 3), ou seja, o 'ser' organizacional irá se relacionar com o 'ser' individual. A organização é formada por seres humanos carregados de subjetividade, os quais trazem consigo um conhecimento de mundo que influenciará o modo como estes compreendem a si mesmos e à empresa.

Com a modernização das empresas, a comunicação organizacional ganhou maior relevância e é compreendida como fundamental para existência da mesma. Uma análise mais aprofundada desta permite-nos enxergar em seu interior a coexistência de dois sistemas comunicacionais, o formal e o informal.

## **2.1- A COMUNICAÇÃO FORMAL**



A Rede Formal constitui um dos vieses essenciais da comunicação organizacional. Responsável por difundir o pensamento oficial da empresa, o sistema formal aproveita-se de todos os tipos de canais e meios de comunicação para apresentar as propostas da empresa, além de disseminar de forma planejada e deliberada a ideologia da organização da qual emana.

A comunicação formal se faz imprescindível diante da necessidade que a empresa tem de divulgar oficialmente seus posicionamentos sobre determinado assunto. Cabe a esta também, orientar os funcionários e apresentar para estes e para o público a filosofia que rege a organização.

É a comunicação que percorre a organização visando a troca de informações, para que todas as instâncias mantenham o foco nos objetivos e metas, desempenhando suas tarefas e papéis conscientes da missão e imbuídos da filosofia da organização (GRANDO, 2006, p.228).

Ou seja, o objetivo primordial da rede formal é conscientizar aqueles que a ela estão ligados da função que cada um exerce dentro da empresa e garantir que o foco dos funcionários não se desvie de suas obrigações.

A informação formal pode ter origem na direção da empresa ou nas bases, constituindo respectivamente o fluxo descendente e ascendente de comunicação. Pode acontecer também entre departamentos, quando busca integrar os diferentes seguimentos funcionais, ou ainda entre comissões que visam a elaboração de projetos e a resolução de problemas, encaixando-se, nesta ordem, no fluxo lateral e diagonal.

Para garantir o sucesso da rede formal a organização desenvolve planos. Antes de fazer circular a mensagem a empresa, conscientemente, elabora seu discurso. Sendo assim, a padronização é uma consequência quase que inevitável desta forma de comunicação, uma vez que o discurso emana, geralmente, de uma única fonte. Neste caso, o fluxo comunicacional, muitas vezes, se dá de forma unilateral, de modo que a palavra predominante é a da administração, fator negativo reconhecendo o teor antidemocrático desta ação.

Apesar de essencial, a rede formal não é absoluta. As lacunas deixadas por esta abrem brechas para o desenvolvimento de uma maneira alternativa de comunicação. É quando surge nos corredores da empresa, nas salas de café ou mesmo no local exato de trabalho a Rede Informal de Comunicação.



## 2.2- A COMUNICAÇÃO INFORMAL

Buscando suprir a lacuna criada pela comunicação formal, em que, muitas vezes, há a exposição de um único pensamento - o da administração - surge paralelamente a essa a Rede Informal de Comunicação.

A comunicação informal é inevitável, uma vez que para que essa exista é necessário apenas que o ser humano se concentre em grupos de duas ou mais pessoas. Como a propagação é feita via oral, não há, necessariamente, necessidade do uso de tecnologia, o que acaba por ocasionar também a extinção das linhas hierárquicas.

Devido à sua alta capacidade de difusão, a comunicação informal provoca, muitas vezes, receio por parte da administração, como ressalta Giselle Bruno Grandó (2006, p. 229), “o informal provoca medo e insegurança devido à sua complexidade, que permite sua livre circulação e manifestação na organização”. O fato de informações circularem livremente fugindo do controle da Organização geralmente é tido como algo negativo ou prejudicial à empresa. A relatividade dessa questão é incontestável, uma vez que a rede informal pode ser uma aliada da empresa. Informações não oficiais sobre um bom ambiente de trabalho soam bem aos ouvidos do consumidor.

Entretanto, isso só é possível em uma empresa que se preocupa em manter boas relações com os funcionários. Se o ambiente de trabalho é agradável e o funcionário só tem boas impressões da empresa em que trabalha, no caso de surgirem boatos ou informações extra-oficiais, estes provavelmente deverão tratar das qualidades da organização. Esse processo comunicacional é necessário, pois garante que os funcionários se relacionem mesmo em um ambiente de trabalho em que não haja a preocupação por parte dos líderes de promover uma interação entre esses. Giselle Grandó vai além e afirma:

É necessário que compreendamos que os processos de comunicação informal são fato natural em toda e qualquer organização dita sadia. A morte deste sistema tornaria impraticável o desenvolvimento do espírito de equipe, das motivações e da identificação do pessoal com a empresa (GRANDÓ, 2006, p. 230).

A rede informal emerge, portanto, com o intuito de promover o diálogo que, muitas vezes, não é proporcionado pela rede formal. Presente em toda organização próspera e democrática, é essencial, pois possibilita que os funcionários se conheçam,



troquem informações e experiências. Desta forma, se mantém vivo o fluxo comunicacional e o equilíbrio entre os grupos integrantes da empresa.

Todas as questões levantadas nos condicionam a compreender a Comunicação Organizacional como elo fundamental de ligação entre, primeiramente, os funcionários e a alta administração organizacional e, logo em seguida, entre a organização como um todo e o público ao qual esta se dirige. É preciso conduzi-la de forma democrática e transparente, pois a Comunicação Organizacional é fundamental para se estabelecer uma Comunicação Interna que mais tarde resultará em uma Comunicação Externa com o público que, a depender da qualidade da comunicação, comparará ou não a proposta da empresa.

### **3- O DIÁLOGO**

Sabe-se que todo indivíduo tem direito à liberdade de opinião e de expressão, sendo assim, garanti-lo aos funcionários é mais um encargo da liderança da empresa. Ao permitir que o funcionário se coloque através de um diálogo verdadeiro e democrático, além de trabalhar de acordo com a lei, a Organização otimiza as relações existentes dentro de si. Há tempos que o diálogo é utilizado como meio de se estabelecer bons relacionamentos e até de solucionar divergências.

O diálogo teve sempre um caráter fundamental na vida dos homens. Por meio dele é que se puderam estabelecer, nos mais diversos momentos históricos da sociedade, o entendimento e a obtenção do consenso. A atitude dialógica, portanto, foi e continua a ser a base da legitimidade da ordem social (VIEIRA, 2004, p. 31).

A convivência dialógica permite que as pessoas conheçam o posicionamento umas das outras e a partir daí se entendam. É através do diálogo contínuo que a diplomacia obtém êxito em suas negociações e garante a manutenção da ordem social. Esse comportamento pode muito bem ser transplantado para a organização a qual, ao adotar o diálogo como base do processo comunicacional, irá conquistar a empatia do público, dos funcionários e manter a ordem interna.

Para tanto, se deve promover um diálogo veraz, que se adapte aos interesses da maioria. Ser democrático é fundamental, todos devem falar e ser ouvidos. O funcionário tem tanto direito de se manifestar quanto a administração, pois, assim como esta, trabalha para a construção da empresa. A organização deve abandonar o discurso





monológico e desenvolver o discurso polifônico, em que todas as vozes possuam o mesmo peso.

Os fios ideológicos, os diversos interesses, precisam ser traçados para que se efetive a comunicação. É preciso a troca que vem do conhecimento, do respeito e do conseqüente entendimento mútuo. É participação programada por meio do diálogo sem exclusões; do diálogo que congrega os indivíduos dos diferentes níveis (GRANDO, 2006, p.238).

Troca de conhecimento e entendimento mútuo são questões chave para a construção de um diálogo eficaz. É preciso entender que todos têm algo construtivo a dizer e que permitir isso só fará bem à empresa. O verdadeiro ato comunicacional inclui e é bilateral, ou seja, ambos os lados falam, se manifestam, pois como afirma Marlene Marchiori (2006, p. 217) “comunicar é conseguir uma reação, que prove que o receptor também se comunicou”. A comunicação deve ser recíproca e possuir um potencial construtivo, caso contrário tratará de um monólogo.

Quando o funcionário, e até mesmo a comunidade, participa da construção do diálogo organizacional, acreditar naquilo que a empresa diz torna-se mais provável. Com isso, o funcionário assume uma posição de agente, abandonando a ideia de que ele só cabe receber ordens e que a única capacitada para a construção do diálogo é a administração. Ao entender que a comunicação organizacional trabalha através do diálogo para conceber a imagem da organização, o funcionário, enxergando-se como um dos responsáveis por criá-la, torna-se mais comprometido com o trabalho, mais responsável em suas atitudes e mais cauteloso ao se dirigir formal ou informalmente à empresa, pois compreende que a sua voz tem peso e poderá tanto magnificar quanto deturpar a imagem da organização que representa.

Uma empresa que não estimula o diálogo não pode considerar seu processo comunicacional eficaz, pois, como diz Roberto Fonseca Vieira “comunicação é necessariamente diálogo, controvérsia, compartilhamento” (VIEIRA, 2004, p. 31). O diálogo é o meio utilizado para compartilhar e disseminar as diversas opiniões existentes. Ao tornar essa opinião pública abre-se caminho para a controvérsia. Sendo assim, o pensamento oficial da empresa fica submetido ao julgamento de todos que a ele tiverem acesso, podendo a todo o momento ser questionado e problematizado.

Talvez seja esse um dos temores da administração em promover o debate: A possibilidade de sua opinião (a qual em algumas organizações é tida como absoluta) ser questionada. Cabe a empresa livrar-se desse temor e aprender que atitude dialógica é



benéfica e que críticas podem ser construtivas. “As direções de empresas que estiverem dispostas a abrir processos de comunicação precisam estar disponíveis a ouvir. E ouvir significa se abrir a elogio e crítica, a controvérsia e debate” (VIEIRA, 2004, p. 31). A disposição para ouvir é uma postura fundamental para se estabelecer um processo comunicacional democrático de fato. Quanto às críticas, se estas forem relevantes, acatá-las será uma atitude positiva para a organização.

A convivência dialógica dentro da empresa acarreta boas consequências. Ao promover um diálogo verdadeiro que envolva o funcionário, a organização deixará de ter alguém que está ligado a ela por pura obrigação e passará a ter um aliado que não está interessado unicamente em receber seu salário no fim do mês, mas também em preservar a imagem de sua empresa e participar de forma eficaz e produtiva da construção desta. Esta postura é percebida pelo público e contabiliza uma maior aceitação por parte deste.

A credibilidade externa pode ser obtida mais facilmente somente se existir nos funcionários uma vontade de representar a empresa para a qual trabalha. Criar vínculos entre funcionários de empresa só é possível quando eles se comprometem, sentindo-se informados e integrados em um contexto. Esta postura exige uma contínua troca de informações e alteração de comportamento da empresa e dos próprios funcionários (MARCHIORI, 2006, p. 219).

A ‘contínua troca de informações’ supracitada depende da comunicação e do diálogo para acontecer. Um funcionário que deixe transparecer o prazer em representar a organização à qual está vinculado, conquistará a confiança do público e, conseqüentemente, o êxito mercadológico para empresa. A promoção do diálogo, assim como o encargo de elaborar formas eficazes de desenvolver a comunicação organizacional cabe a uma assessoria especializada neste tipo de comunicação. Esta deverá estar sempre atenta às demandas do público e será o elo deste com a empresa.

Sendo assim, a importância da adoção de uma atitude dialógica é incontestável, tanto para humanizar a relação entre administração e os funcionários, quanto para trazer o segundo para a construção efetiva da organização em que trabalha, possibilitando que este se enxergue como parte integrante da empresa. O profissional responsável pela comunicação interna deve estar consciente dessas necessidades e preparado para promover o diálogo plurilateral na organização.

#### **4- O CASO SEMEAR**



A organização escolhida como objeto de estudo deste artigo está localizada na cidade de Aracaju, Sergipe. A Sociedade de Estudos Múltiplos, Ecológica e de Artes – Sociedade Semear- foi criada em 2001 e desenvolve atividades ligadas à proteção do meio ambiente e ao incentivo de manifestações culturais, artísticas e populares. Tendo como base a cidadania, procura despertar a consciência crítica dos cidadãos e age junto à sociedade através de ações solidárias.

A SEMEAR é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) a qual se mantém através de parcerias e caracteriza-se pela transparência administrativa. Segundo Mônica Domingos, responsável pela parte administrativa da Sociedade, toda a contabilidade da SEMEAR encontra-se disponível para consulta, “está aberta para quem quiser ver”, ressalta a mesma. A acessibilidade às finanças da SEMEAR é obrigatória enquanto organização de interesse público e benéfica, pois conquista a confiança da população.

Para construir e manter uma organização sem fins lucrativos é preciso superar diversos obstáculos, estes vão desde a falta de capital até a ausência de um corpo de funcionários e de pessoas voltadas para o trabalho voluntário. Sendo assim, a sobrevivência da organização depende da solidariedade e seus principais parceiros estão ligados ao trabalho voluntário. A SEMEAR conta hoje com sete funcionários remunerados, “funcionário mesmo nós temos sete: recepcionista, segurança e o pessoal de limpeza. Esses são funcionários que nunca deixam de receber”, revela Mônica Domingos a qual não consegue dizer com exatidão o número de voluntários “todo mundo acaba sendo voluntário”. Mônica refere-se aos técnicos que estão ligados aos projetos da SEMEAR que acabam recebendo alguma remuneração, mas que trabalham sem qualquer retorno financeiro em outras atividades e projetos da Sociedade.

As evidentes dificuldades exigiram dos criadores da SEMEAR a elaboração de um planejamento estratégico, no qual a comunicação desempenhou um papel fundamental. Era preciso agregar novos voluntários, conhecer o mercado, estabelecer contatos e parcerias. Para tanto, foi necessário buscar formas de apresentar para sociedade os objetivos e necessidades da instituição a fim de angariar parceiros para a construção da mesma. Assim que a Sociedade foi formada foram produzidos dois ‘jornalinhos’ ao mesmo tempo em que eram distribuídos folders para que as pessoas pudessem conhecer a SEMEAR.



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, congrega interesses e evitar sua fragmentação (CRUZ, 2005, p. 02/03).

Desta forma, coube àqueles que fazem a SEMEAR difundir através da comunicação organizacional a imagem da instituição, para que assim as pessoas a conhecessem e entendessem sua proposta. A comunicação veio para completar e solidificar as propostas elaboradas no planejamento estratégico. A união desses dois setores da organização foi fundamental para consolidar a mesma.

A credibilidade não se conquista apenas com a abertura da organização no sentido de informar aos públicos de interesse suas políticas, filosofias e atitudes. Ela provém, principalmente, da manutenção de um diálogo verdadeiro, baseado na autêntica interação entre as partes (VIEIRA, 2004, p. 33).

O sucesso da ação solidária se deu no momento em que a organização procurou envolver as pessoas, aproximando-as de sua realidade. Essa aproximação propiciou o aumento do comprometimento destas com a Organização. Este fato ressalta a necessidade de valorizar as pessoas como recurso fundamental. A construção do relacionamento empresa/sociedade/funcionários deve basear-se em uma comunicação aberta, intensa e transparente, permitindo sempre uma interação entre esse tripé. O diálogo com a população acarreta credibilidade e leva esta a crer e apoiar o trabalho realizado pela organização.

A SEMEAR conta hoje com uma Assessoria de Comunicação voluntária a qual busca levar para a sociedade informações sobre os eventos que são realizados na instituição e como ela os desenvolvem, além de produzir um Informe de circulação interna para que, a princípio, todos os colaboradores e visitantes conheçam o dia-a-dia da Sociedade. Publicado uma vez por mês, o ‘Informe SEMEAR’ não supri toda necessidade comunicacional da mesma. Primeiro, porque ele fica retido dentro da Sociedade, “a gente coloca alguns na recepção, mas é mais interno”, diz Mônica. Segundo, porque não traz uma descrição detalhada do que acontece no cotidiano da Sociedade. Na verdade, ele limita-se a relatar resumidamente pequenos eventos realizados na mesma, como, por exemplo, a nota trazida na edição número 14, lançada



no mês de abril sobre uma confraternização realizada no Dia das Mulheres ou sobre a eleição para coordenador efetuada no mês anterior. Há ainda as limitações financeiras as quais impedem a ampla produção do mesmo: “Não é uma grande tiragem porque realmente ainda fica pesado”, revela Domingos.

Como fator positivo observa-se a presença de um espaço dedicado aos funcionários e voluntários, o que mostra que há uma valorização destes por parte da administração, visto que esta procurou trazê-los para um dos principais meios de comunicação da empresa. Todo mês é feita uma entrevista com um integrante da Sociedade, seja funcionário ou colaborador. O box ‘Eu Sou na SEMEAR’ traz, geralmente, uma pequena biografia de três pessoas revelando a função que estas exercem dentro da mesma. Há ainda uma parte reservada aos aniversariantes de cada mês. Embora esse padrão seja vigente, vez ou outra há a supressão de algum desses componentes, como na edição de janeiro de 2009, em que não houve nem entrevista nem o Box com o perfil do funcionário ou colaborador.

Além desse Informe a organização procura entrar em contato com a sociedade civil através do site oficial, jornal escrito de circulação estadual, televisão e rádio. Todos estes pertencentes à Rede Formal de Comunicação, ou seja, são canais concebidos de forma consciente pela instituição e planejada segundo a estrutura da mesma. Mas esta não inibe a participação social e o livre fluxo de informação, uma vez que através da Rede Informal de Comunicação as informações circulam de forma ampla através do meio oral. É o que ocorre quando a instituição promove seus programas de extensão, por exemplo. Ao desenvolver atividades com as comunidades estabelece-se um contato direto com os agentes sociais locais, com as lideranças informais e a comunidade. Esta relação se dá de forma mútua, e continua pela necessidade da constante troca de saberes e pensamentos, garantindo assim a continuidade das ações locais.

A comunicação informal ajuda também na divulgação do trabalho realizado pela SEMEAR, pois, é muitas vezes através do ‘boca-a-boca’ que mais pessoas conhecem a Sociedade. A SEMEAR conta ainda com uma importante manifestação informal de comunicação, através de uma comunidade em um site de relacionamento o debate informal é facilitado. A integração entre as redes formais e informais trazem muitos benefícios para a organização, pois, além de estabelecer uma forma mais democrática de comunicação, permite que os funcionários e parceiros voluntários compreendam mais amplamente suas funções dentro da mesma.



Neste contexto, para que as relações numa organização sejam de conjugação de esforços e cooperação tendo em vista a realização de tarefas e do processo produtivo; para que os diferentes setores e as diferentes funções compreendam seu papel e importância dentro da missão, objetivos e metas da organização, é necessário que o sistema de informações seja eficiente e ativo, independentemente do fato de esta fonte advir da rede formal ou informal (GRANDO, 2006, p. 234).

A comunicação deve ser eficiente, de forma que a mensagem circule e chegue intacta ao seu destinatário. Para tanto, não interessa se ela emana da rede formal ou informal, o ideal é que circule por esses dois meios e que promova o diálogo entre ambos.

Mais uma vez fica evidente a necessidade de se estabelecer um diálogo livre, em que todos os seguimentos da organização se manifestem e que um compartilhe informações que complementem a fala do outro, para que juntos construam um só texto com o intuito de fortalecer a organização.

## **5- CONCLUSÃO**

A organização constitui um tripé formado pela administração, pelo corpo de funcionários e pelo público. Obviamente, para que este não caia todos os seguimentos que o integram devem estar firmes e interagindo um com o outro. Essa interação tão importante para a existência da empresa se dá através da comunicação e não há comunicação eficaz sem um diálogo democrático e verdadeiro.

A comunicação deve buscar formas de unir todos os seguimentos que fazem parte da empresa. O primeiro passo, para tanto, é eliminar as barreiras que os separam, as quais podem ser físicas ou pior, psicológicas. O funcionário pode ter sido condicionado a acreditar que é inferior ao seu chefe e, portanto, não tenta (ou não consegue) nem se aproximar dele nem, muito menos, contestá-lo. Algo semelhante pode impedir o líder de se relacionar com seus subordinados por acreditar ser absoluto e independer das sugestões e críticas destes. Para acabar com essas barreiras é necessário procurar o que se tem em comum com o outro e estabelecer um diálogo de igual para igual, em que chefe e funcionário possuam o mesmo poder de voz.

Entender isso é fundamental para a compreensão da finalidade deste trabalho o qual, apesar das limitações, desenvolveu um estudo a respeito de uma OSCIP, para assim possibilitar uma visualização prática de como se dá a Comunicação



Organizacional. Desta forma, foi possível, também, enxergar como a promoção do diálogo, seja por meios formais ou informais, é essencial para o sucesso de qualquer organização.

## 6- REFERÊNCIAS

VIEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional**: gestão de relações públicas. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

MELO, J. M. **Comunicação, opinião, desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

O'DONNELL, Ken. **Endoquality**: as dimensões emocionais e espirituais do ser humano nas organizações. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

MACHADO, Hilka Vier. **Identidade Organizacional**: Um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

GRANDO, G. B. **Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz**. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

CRUZ, Vera Maria Broilo. **O papel da Comunicação Organizacional**. Taquara: Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom, 2005.

DOMINGOS, Mônica. Entrevista concedida a Bianca de Oliveira Silveira em 07 de junho de 2009.