



Práticas Discursivas, Interação e Diálogo: um Olhar sob a Comunicação Interna nas 150 Melhores Empresas para se Trabalhar¹

Marlene MARCHIORI
Universidade estadual de Londrina, Londrina-PR - UEL²
Regiane Regina RIBEIRO
Universidade Federal do Paraná. Curitiba – PR -UFPR³

RESUMO

O artigo tem como objetivo refletir sobre a prática da comunicação interna nas 150 melhores empresas para se trabalhar no Brasil. A pesquisa, de cunho exploratório quantitativo avaliou os meios de comunicação, o processo de comunicação e a característica comunicacional predominante nessas organizações. Os resultados demonstram que a comunicação além de contribuir para um melhor ambiente de trabalho, está sendo construída através de um pensamento mais estratégico. O estudo discute que a prática da comunicação interna vem superando a visão de um modelo redutor, o qual coloca o emissor como proponente de mensagens fechadas e o receptor passivo diante delas. Essa visão redimensiona a comunicação como espaço de interação ao modificar os papéis de emissores e receptores, para uma dinâmica relacional co-autores/criadores.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna, interação, interatividade, organização, diálogo.

INTRODUÇÃO

Comunicação interna é considerada uma disciplina ainda imatura, sendo entendida pelas lideranças como uma prioridade nas organizações (Helsby, 2002). As pesquisas desenvolvidas pela Associação Brasileira de Comunicação Organizacional (ver Aberje, 2007) também refletem essa preocupação. Observa-se no campo empírico um amadurecimento das organizações no sentido de se ir além do comprometimento das pessoas com o negócio ou da busca do desempenho organizacional. Tais preocupações não se restringem apenas em saber para quem, quando, como, por qual canal informar, mas entender e compreender a capacidade do ser humano em se comunicar. Torna-se fundamental atuar na construção de processos que levem em consideração o efeito e a capacidade que tal comunicação tem de mudar

¹ Trabalho apresentado no XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – DT Relações Públicas e Comunicação Organizacional

² Pós-Doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University, professora associada da Universidade Estadual de Londrina, Curso de Comunicação Social – Relações Públicas e do Programa de Mestrado em Administração. Pesquisadora Líder dos grupos de pesquisa cadastrados no CNPq Grupo de Estudos da Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Campo Estratégico - GECORP e Grupo de Estudos da Cultura e da Comunicação Organizacional - GEFACESCOM. E-mail: marlenemarchiori@gmail.com

³ Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, professora e pesquisadora permanente do Programa de Mestrado em Comunicação da Universidade Federal do Paraná – UFPR na linha de pesquisa Comunicação, Educação e Formações Socioculturais, docente do curso de Comunicação Social da Universidade Federal do Paraná. E-mail: regianeribeiro5@gmail.com

comportamentos e fortalecer a identidade organizacional, preparando a organização para seus relacionamentos com diferentes *stakeholders*.

Marchiori (2008c) sugere que há uma intensa mudança de visão organizacional na qual uma realidade não é comunicada, e sim construída o que certamente faculta às pessoas o crescimento e o entendimento daquilo que elas próprias criam. Para tal, é essencial entender a comunicação como processo que envolve as pessoas em uma dinâmica relacional, na qual os interlocutores emergem. **“Comunicação como processo, como ação** que se realiza no cotidiano da organização /.../ evidencia a **comunicação em processo, em ação”** (Marchiori, 2010, p. 3). Falar em processos significa observar as atividades de forma ininterrupta, pois não se determina começo, meio e fim (Marchiori, 2010).

“Se o ser humano é um ser de palavra e de linguagem” (CHANLAT, 1996, p. 20), ele só existe em função do outro e com relação ao outro (MAFFESOLI, 2007), o que significa entender os sujeitos em interação num determinado contexto. São nas conversações diárias que as pessoas vivem os seus relacionamentos (Wood, 2000). O sentido de uma palavra não é construído levando-se em conta sua representação real, mas “de acordo com sua representação contextual” (MARTINO, 2007, p. 61). “A linguagem estrutura a realidade que é transmitida à mente, mas também se forma de acordo com outros elementos, como predisposições emocionais, afetivas e mesmo inconscientes” (MARTINO, 2007, p. 64). Na realidade, quando se pondera sobre o efeito da linguagem, Martino (2007, p. 65) entende que ela “modifica a percepção e é por ela modificada”. Meyrowitz (2007, p. 24) sugere que a “metáfora de mídia mais comum” é a que entende o meio como um condutor – algo que armazena ou transmite mensagens. Por outro lado, a metáfora do “meio como linguagem” é uma evolução por ver o meio como uma “gama singular de potencial expressivo” (MEYROWITZ, 2007, p. 26).

Essa nova postura evidencia a importância das práticas discursivas no contexto das relações interpessoais e insere o discurso e a linguagem como elementos chave. Este estudo entende o ato de linguagem essencialmente um ato social pelo qual os membros de uma comunidade “inter-agem” (Bange, 1983). As práticas discursivas são produtos de interação e interatividade e esses conceitos se interpenetram.

Para Morreale, Spitzberg e Barge (2007, p.19) “vivemos em um mundo da comunicação”, e a comunicação é fundamental para a qualidade de vida das pessoas. Os autores entendem que a maneira como comunicamos tem consequência direta no tipo de vida que levamos, no tipo de relacionamento que criamos e no tipo de comunidade que construímos (MARCHIORI, 2008c). Fica claro que organização e comunicação não podem ser concebidas sem o olhar da linguagem, do discurso e do diálogo. Nesse contexto a pesquisa

buscou refletir como se processa a comunicação nas Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil, classificação desenvolvida pela Revista Exame e Você S.A., a partir da pesquisa desenvolvida pelo Grupo de Estudos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Campo Estratégico – GECORP⁴, da Universidade Estadual de Londrina, cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq. . A metodologia foi quantitativa, com intenção censitária. No caso deste estudo, todos os elementos constam no Guia Exame das 150 Melhores Empresas para se trabalhar do ano de 2008.

INTERAÇÃO E INTERATIVIDADE

Interação e interatividade são conceitos que precisam ser interpretados e compreendidos em função da dinâmica que trazem nos ambientes organizacionais. Para Levy (1999, p.79) o termo ressalta, em geral, “a participação ativa do beneficiário de uma transação de informação”. Para esse autor um receptor de informação nunca é passivo, a menos que esteja morto.

O dicionário Aurélio define **Interação** como “*uma ação que se exerce mutuamente entre duas ou mais coisas, ou duas ou mais pessoas*”. Já **Interatividade** é a “*capacidade (de um equipamento ou sistema de comunicação ou sistema de computação, etc.) de interagir ou permitir a interação*”. O Aurélio também diz que o termo interatividade está relacionado a interativo que é a capacidade de um “*recurso, meio, ou processo de comunicação permitir ao receptor interagir ativamente com o emissor*”.

Braga (apud OLIVEIRA, 2009, p. 60) conceitua interação como “processos simbólicos e práticos que, organizando trocas entre seres humanos, viabilizam as diversas ações e objetivos que se vêem engajados”. Interação é uma ação entre os participantes do encontro (Primo, 1998). A interação (inter-ação) refere-se à relação entre interlocutores (pólos de comunicação verbal ou não verbal, mediada ou não por tecnologias) e aos efeitos de sentido daí decorrentes. A interatividade é aqui entendida como a possibilidade de interação flexível (Lima, 2001), de relação recíproca dos interlocutores numa situação de diálogo. Isso significa superar na comunicação interna visões de um modelo redutor, marcado pela unidirecionalidade, que coloca o emissor como propositor de mensagens fechadas e o receptor passivo diante delas. Significa transformar e redimensionar o espaço da recepção como espaço de interação e transformação e modificar os papéis de emissores e receptores, para uma dinâmica relacional co-autores/criadores.

⁴ O agradecimento a pesquisadora Juliana Pereira Manoel que não mediu esforços para o desenvolvimento desse trabalho, aluna de graduação da Universidade Estadual de Londrina pertencente ao Grupo GECORP.



Para as autoras desse trabalho interagir é mais do que simplesmente enviar e responder mensagens; é entender emissão e recepção como espaços recursivos, já que emissor e receptor passam a fazer parte de um processo de relações interligadas por fios dialógicos. Tais relações são sempre processuais, isto é, estão sempre se confrontando, fazem-se e desfazem-se, constroem-se e desconstroem-se, num jogo simultâneo e dinâmico. Assim, se o autor/emissor cria espaços nos quais pode combinar um mosaico de grafismos, sons, imagens, cores, movimentos e silêncios, oferecendo conjuntos de possibilidades de redes de articulação e conexões, o receptor pode neles interferir, modificando, associando ou re-significando, frente à polissemia e à ambigüidade, por aproximações sucessivas, idas e vindas, já que os sentidos atribuídos pelo receptor nem sempre são os que foram pretendidos pelo autor. Assumir essa ótica nas práticas discursivas das organizações, principalmente internamente gera desafios.

Berlo (2003) identifica que existe uma relação de *interdependência* na interação, onde cada agente depende do outro, isto é, cada qual influencia o outro. Essa interdependência, é claro, varia em grau, qualidade e de contexto para contexto. Alerta, porém, para a limitação em se entender interação apenas como *ação e reação*. Segundo ele, as pessoas não funcionam da mesma forma que servo-mecanismos, como termostatos e aquecedores. Por adotar-se o paradigma ação-reação passa-se à visualização do processo de uma forma linear e do ponto de vista da fonte (onde existe apenas a emissão e o *feedback*, onde esse último teria apenas a função de comprovar a “eficácia” da mensagem).

“A segunda falha do uso do conceito de ação-reação diz respeito à nossa permanente referência à comunicação como um processo. Os termos ‘ação’ e ‘reação’ rejeitam o conceito de processo. Implicam que há um começo na comunicação (o ato), um segundo acontecimento (reação), acontecimentos subsequentes, etc., e um fim. Implicam a interdependência dos acontecimentos dentro da seqüência, mas não implicam o tipo de interdependência dinâmica que se compreende no processo da comunicação.” (p. 117)

Primo (1998), a partir da pragmática da comunicação e do interacionismo piagetiano, sugere dois tipos de interação: mútua e reativa. A primeira se apresenta como plena e a segunda como fraca e limitada. Esses tipos interativos são discutidos nas seguintes dimensões: sistema, processo, operação, fluxo, *throughput*, relação e interface. A interação mútua se caracteriza como um sistema aberto, ou seja, forma um todo global, cujos elementos são interdependentes, provocando uma modificação total no sistema caso um elemento seja afetado. Sendo assim o contexto assume papel importante devido às constantes trocas. A interação reativa se caracteriza como um sistema fechado. Resumidamente, podemos dizer que Primo (1998) faz uma diferenciação qualitativa em relação aos diferentes tipos de

interação. A interação mútua caracteriza-se por relações interdependentes e processos de negociação, nos quais cada interagente participa da construção inventiva da interação, afetando-se mutuamente. Já a interação reativa é linear, limitada por relações determinísticas de estímulo e resposta, com forte roteirização.

Segundo Primo 2008, na visão da pragmática da comunicação autores como Watzlawick, Beavin e Jackson, consideram a interação como uma série complexa de mensagens trocadas entre as pessoas. Porém, o entendimento de *comunicação* vai além das trocas verbais. Para essa escola, todo comportamento é comunicação.

“...uma vez aceito todo comportamento como comunicação, não estaremos lidando como uma unidade de mensagem monofônica mas com um complexo fluido e multifacetado de numerosos modos de comportamento— verbais, tonais, posturais, contextuais, etc. — que, em seu conjunto, condicionam o significado de todos os outros. Os vários elementos desse complexo (considerado como um todo) são capazes de permutas muito variadas e de grande complexidade, que vão desde o congruente ao incongruente e paradoxal.” (1967, p. 46)

Outra visão pragmática vem de B. Aubrey Fisher (1987) — um dos pesquisadores americanos contemporâneos mais importantes no estudo da comunicação interpessoal e grupal. Segundo ele, a relação interpessoal não existe na “cabeça” dos indivíduos, mas *entre* eles. O relacionamento deve ser entendido como uma série de eventos conectados. Logo, a comunicação não é apenas um conjunto de ações para com outra pessoa, mas sim a *interação* criada *entre* os participantes. Isto é, um indivíduo não comunica, ele se integra na ou passa a fazer parte da comunicação.

Segundo Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação. É exatamente a comunicação entre os elementos que faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. Se o processo de comunicação pode ser visto como uma extensão da linguagem, torna-se naturalmente um componente fundamental da condição humana (MAXIMIANO, 2007).

May e Mumby (2005, p. 5) chamam atenção para o fato de pesquisadores que estudavam “comunicação e organizações”, passarem a examinar “como o processo comunicativo constitui organização”. Soma-se a essa visão a comunicação como ponte de significados a qual ajuda na construção da compreensão mútua e confiança. No ambiente organizacional a comunicação é moldada pela estrutura organizacional e ao mesmo tempo molda essa estrutura (HALL, 2004). A comunicação flui pela estrutura e afeta o comportamento, as relações humanas e o desempenho organizacional como um todo (LUSSIER, 2008). “Estruturas organizacionais emergem a partir de processos de

comunicação e podem, por sua vez, substituir o processo de comunicação futuro” (tradução livre) (CHENEY ET AL, 2004, p. 19). Eisenberg e Riley (2001, p. 316) sugerem que se deve olhar para “organizar e estruturar como relacionamento comunicativo”.

Hall (2004, p. 156) posiciona a comunicação “no centro da organização”, sendo sua natureza relacional, e salienta que “quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às idéias, mais importante se tornará a comunicação”. Organizações são, portanto, “um sistema complexo de símbolos, mensagens, esforços e atividades” (CHENEY ET AL, 2004, p. 8) e podem ser vistas como uma rede de relações. Organizações emergem dos seus ambientes internos e a comunicação nesse contexto é essencial.

COMUNICAÇÃO INTERNA

Um dos conceitos mais interessantes e completos para comunicação interna é o de Rhodia (apud KUNSCH, 2003, p. 154), que a define como "uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis".

Torquato (2002) salienta que os jornais internos assumem, constantemente, na interpretação de muita gente – incluindo até profissionais de comunicação –, a posição de sinônimo de comunicação interna. Porém, isso é considerado um erro, já que os jornais internos, boletins e mesmo revistas constituem expressiva e importante parcela da comunicação interna, mas não devem ser confundidos com todo o processo de comunicação, nem mesmo podem representar a fatia maior e mais significativa.

Nesse sentido, ações de comunicação interna, como boletins internos, festas de integração, murais, podem ser desfavoráveis para a organização caso estejam desconectados do fator principal: uma política de comunicação efetivamente pensada, que incita a participação dos funcionários, atores principais da chamada comunicação interna.

Argenti (2006, p. 169) destaca que “a comunicação interna no século XXI envolve muito mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. Ou seja, o autor propõe o fortalecimento do relacionamento com os funcionários a partir de programas e ações pensados para esse fim, que privilegiem o diálogo e promovam a interação e a interatividade nas práticas comunicativas.

Duran (2005) se contrapondo ao fluxo de informação ascendente propõe o modelo de comunicação em espiral, por meio da qual a comunicação flui sequencialmente, partindo de um centro onde são propostas estratégias as quais permeiam o todo organizacional.

Pode-se observar que há uma preocupação no Brasil em ampliar o comportamento comunicativo das organizações, “uma ordem simbólica que busca sua força nos novos meios de comunicação interativos” (MAFFESOLI, 2007, p. 14). No que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações (MARCHIORI, 2008).

A relação entre organização e comunicação amplia a visão da própria organização. É preciso olhar para a diversidade, para as diferenças culturais, entre outras questões que fazem parte do que entendemos ser o ambiente interno das organizações. É a partir desse ambiente que uma organização se faz, se identifica e se torna viva.

Um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis. Toma-se como referência, nesta reflexão, o conceito de comunicação de Borman (1983, p. 100), entendido como o processo social humano pelo qual pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica. A comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações (Marchiori, 2006). Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados. É indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos.

Segundo França (2002), a comunicação na abordagem informacional compreende a transmissão de mensagens entre emissor e receptor. A partir do momento que ocorre a interação entre os indivíduos a comunicação passa a ter uma perspectiva relacional. “Os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (OLIVEIRA & PAULA, 2007, p.21).

Para Oliveira (2006), quando a comunicação tem essa evolução do informacional para o relacional é o primeiro passo para adquirir um caráter mais estratégico. A comunicação é um processo social multireferencial a qual propicia a construção de sentidos nas articulações que se dão na emissão, circulação e recepção. O sentido se constrói nas apropriações dos significados já instituídos (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Com isso, a organização mantém o discurso informativo, porém abre caminhos para o diálogo, o qual incita a discussão, a participação dos atores, a interação. Para Bohm (apud RIBEIRO 2008), o diálogo torna possível o fluxo de significados, surgindo novos entendimentos, a partir de experiências vivenciadas. Fígaro (2010, p. 94) afirma “comunicação é o processo que se realiza na/pela



interação de sujeitos determinados, históricos e que se inter-relacionam a partir de um contexto, compartilhando sistemas de códigos culturais e, ao fazê-lo, atuam (agem), produzindo/ renovando sociedade”.

A partir daí olha-se para a comunicação sob uma perspectiva mais abrangente, na qual o individualismo exacerbado perde o sentido, e a proposta é aprender com os relacionamentos, dando a cada atividade sentido. Segundo França (2002), a eficácia da comunicação nas organizações depende, em primeira instância, da valorização das pessoas, e para que isso se torne possível é preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento.

METODOLOGIA

Segundo Triviños (1987), a metodologia de pesquisa exploratória permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema tendo como finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias. A metodologia utilizada nesta pesquisa foi quantitativa, com intenção censitária, ou seja, todas as unidades do universo foram convidadas a participar da amostra. O instrumento de coleta de dados foi um questionário estruturado, em que os participantes respondiam sobre questões de caráter demográfico e, em um segundo momento, sobre as práticas de comunicação interna de suas organizações. Nesta segunda parte, constam informações referentes aos veículos de comunicação utilizados os quais, além de serem selecionados, obtém um valor (em uma escala de 1 a 5) relativo ao grau de utilização e importância.

As questões de múltipla escolha abordam temas do processo comunicacional, apontados na literatura contemporânea da área. A abordagem foi feita inicialmente por *e-mail*, após o levantamento telefônico, no qual foram mapeados os endereços eletrônicos dos responsáveis pela comunicação interna das organizações. Na sequência, o instrumento foi postado na *Home Page* do GECORP (<http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/>), com senha para acesso ao instrumento, requisitando-se dos sujeitos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE. Os respondentes acessavam o questionário, sem a necessidade de identificação, garantido a confidencialidade do processo. O desenvolvimento da pesquisa seguiu com telefonemas para todas as organizações, assim como reenvio de *emails*, uma vez que algumas alegaram, no contato telefônico, não terem recebido a pesquisa. Obtivemos um total de 57 respondentes, o que significa 38% de participação, porcentagem que garante credibilidade aos resultados obtidos.

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

O perfil dos respondentes no que se refere à idade, 79% deles têm entre 20 e 40 anos, 47% têm entre 20 e 30 anos e 32%, entre 31 e 40 anos. Quanto ao cargo dos respondentes, grande parte ocupa cargo de decisão: são analistas (32%), gerentes (25%), coordenadores (19%) e outros (25%) englobando assessores, consultores, diretores. Em relação ao sexo, 67% são feminino, 28%, masculino, e 5% não responderam.

Já quanto ao tempo em que exercem cargo de liderança, o destaque é entre 1 e 5 anos (37%), seguido de 11 e 15 anos (25%), entre 6 a 10 anos (16%), menos de um ano (25%) e não é líder / não respondeu (18%). Observa-se que grande parte dos respondentes está no cargo há pouco tempo. Esta variável (tempo em que exerce cargo de liderança), juntamente com a idade dos respondentes, confirma o caráter recente dos cargos de gestão da comunicação interna e a baixa idade da equipe que conduz essa área.

Com relação ao tempo de trabalho na gestão de comunicação interna, constata-se que 57% têm menos de 5 anos de empresa, 26% têm entre 5 e 10 anos, e 19%, acima de 10 anos. Traçando-se um paralelo do tempo em que os gestores estão no cargo, nota-se que a maioria está há 10 anos, dado que coincide com o tempo de serviço na organização, que também é de 10 anos.

Quanto à formação educacional, nota-se que a maioria dos respondentes (68%) possui pós-graduação, fator que comprova a importância de especializações para se adquirir cargos de liderança nas organizações. No total, 91% dos respondentes possuem curso superior completo. Com relação à formação, o curso que mais se destaca é o de Administração, com 12%, e o de Jornalismo, com 5%. Os cursos de Ciências Econômicas e Relações Públicas empataram, com índice de 4%. Os demais cursos citados (Comunicação Social, Jornalismo e Publicidade, Pedagogia, Psicologia e Publicidade e Propaganda) ficaram com 2%. Dessa forma, os cursos de Comunicação Social de modo geral aparecem com 14%.

Veículos de Comunicação Interna

Nas organizações estudadas, o veículo de comunicação de maior importância apontado pelas empresas é o *e-mail*, utilizado por 98,24% dos entrevistados, com 73,68% de importância máxima. Campanhas internas aparecem com a mesma frequência de uso, porém são consideradas as mais importantes, com 59,64% das respostas.

Percebe-se forte presença do contato humano na gestão da comunicação interna, que aparece com a importância de 5 estrelas, por exemplo “Reuniões entre gestores e seus empregados” com 68,42%, seguida de “Encontros entre gestores e supervisores” com 64,91%, e “Treinamentos” com 61,40%. Outros, como “Campanhas Internas”, “Reuniões”, “Intranet”, “Eventos para os empregados” e “Encontros que informam os rumos da organização” são considerados prioridade por aproximadamente 50% dos entrevistados. Esse resultado sugere observar que as organizações estão dando maior importância às práticas comunicativas no contexto das relações interpessoais, e nesse processo, inserindo o discurso e a linguagem como elementos chave para o sucesso.

Outro ponto revelador se dá na percepção de que as organizações evoluem de uma prática informacional para a relacional adquirindo assim um caráter não apenas de transmissão de informações mais de abertura para o diálogo e a participação de todos os colaboradores.

Também é percebido que as organizações utilizam timidamente mídias como *blog* e rádio, pois 75,44% deixaram em branco essas opções; o mesmo acontece com TV Interna (71,92%) e Vídeos (47,63%). O não uso desses canais para ambiente interno pode ter como possível explicação o fato de que há preferência de veículos que visem o contato humano. Isso demonstra que mesmo inseridos em um contexto de super valorização das tecnologias digitais, essas começam a ser entendidas como meio e as práticas comunicativas simétricas e dialógicas como essência da cultura organizacional que refletirá nas demais estratégias comunicativas.

O Processo de Comunicação

Quando perguntados sobre para onde tende o processo de gestão da comunicação nas organizações, 96% dos gestores apontaram por “disseminar as decisões empresariais”. Esse resultado demonstra que é importante para a organização manter seus funcionários atualizados sobre suas direções, que mantém maior harmonia e coerência organizacional, além de combater principalmente ruídos causados pela “rádio-peão”. Em segundo lugar, com 79%, constata-se “estimular, orientar e disseminar as decisões empresariais”; com 9% somente “estimular e orientar as decisões empresariais e 3% que não respondeu. Ao se aprofundar o entendimento sobre a forma que se dá o processo de comunicação nas organizações pesquisadas identifica-se uma comunicação voltada para o envolvimento de todos, conforme Tabela 1.

Tabela 1 - De que forma se dá o processo de comunicação?

Comunicação voltada ao envolvimento de todos	36%
Comunicação voltada à informação	24%
Comunicação voltada para resultados	9%
Por meio eletrônico	9%
Por meio de ferramentas de comunicação diversas	9%
Assessoria constante aos colaboradores	4%
Reuniões com representantes de cada área	4%
Reuniões com todos os colaboradores	2%
Através de eventos corporativos	2%

Com relação ao item mais citado que é “comunicação voltada ao envolvimento de todos” os gestores caracterizaram que este processo acontece da seguinte forma: i) por meio de compartilhamento de informações, abertura para opiniões e sugestões na melhoria de produtos, serviços e processos, pois além de os funcionários saberem o que acontece na empresa, faz com que eles sintam-se incentivados em sugerir ou criticar; ii) conscientizando a todos da importância das decisões tomadas e também o feedback dos colaboradores; iii) conscientizando o funcionário para agir como dono do negócio; iv) estimulando o colaborador a manifestar sua opinião, suas idéias inovadoras.

Quanto ao segundo item “Comunicação voltada à informação” alguns depoimentos ressaltam a preocupação dos entrevistados:

- “A liderança da empresa está comprometida em ouvir os funcionários e considerar seus comentários e sugestões na tomada de decisões. A comunicação ainda é mais informativa que participativa, mas temos caminhado a passos largos nesse sentido”;
- “Os empregados recebem as informações com prioridade. A comunicação interna antecede qualquer outra comunicação da empresa”;
- “Procuramos transmitir informações estratégicas, apresentar as diferentes áreas de atuação e oferecer ao público interno material suficiente para entender todo o negócio e poder pensá-lo globalmente”.

Segundo ele, a relação interpessoal não existe na “cabeça” dos indivíduos, mas *entre* eles. O relacionamento deve ser entendido como uma série de eventos conectados. Logo, a comunicação não é apenas um conjunto de ações para com outra pessoa, mas sim a *interação* criada *entre* os participantes. Isto é, um indivíduo não comunica, ele se integra na ou passa a fazer parte da comunicação.

Com relação às características predominantes ao papel da comunicação interna da organização, a que se destaca no Gráfico 1 é a estratégica (dissemina informações que contribuam para ações de aprimoramento da organização e tem o poder de tomar decisões),

quando comparada a comunicação como instrumento (mantém os empregados informados das decisões organizacionais), participativa (ouve os empregados e os estimula a participar, envolvendo-os no processo de tomada de decisão), dialógica (fomenta o diálogo e a interação entre as pessoas). Observa-se uma evolução da prática da comunicação nas organizações pesquisadas assim como uma abertura para uma comunicação que envolve mais as pessoas. A comunicação informacional é fundamental, mas não suficiente para criar e conduzir os processos de relacionamento das organizações.

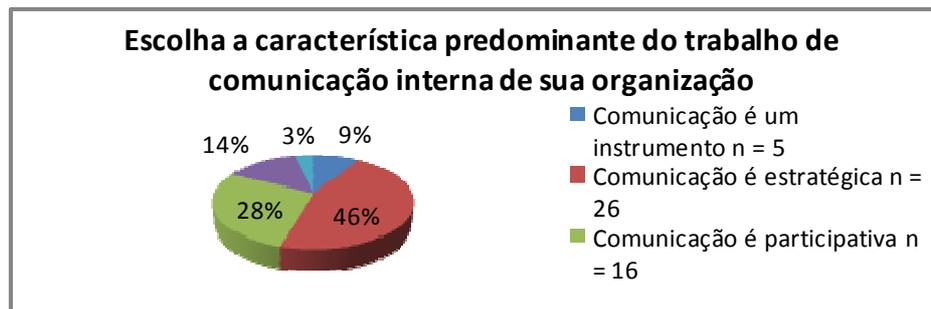


Gráfico 1 Característica predominante do trabalho de comunicação interna

Fonte: Grupo GECORP

Quanto à filosofia predominante na gestão da comunicação, a mais citada é a de interação, com 51%, na qual as pessoas são simultaneamente emissoras e receptoras de mensagens ao compartilharem significados, conforme Gráfico 2. Cabe aqui o entendimento de interação como a relação entre interlocutores (pólos de comunicação verbal ou não verbal, mediada ou não por tecnologias) e aos efeitos de sentido daí decorrentes. Essa interdependência, é claro, varia em grau, qualidade e de contexto para contexto.

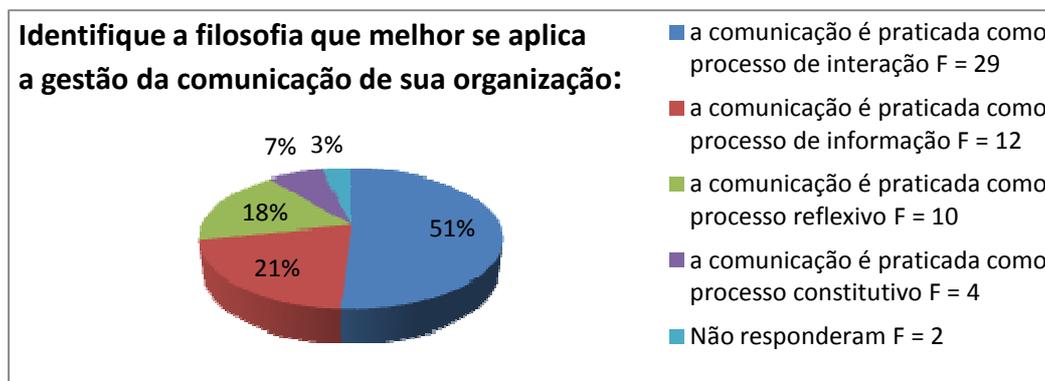


Gráfico 2: Filosofia da gestão da comunicação da organização

Fonte: Grupo GECORP

Comunicação como processo de informação significa a manutenção da comunicação frequente, sendo as pessoas continuamente informadas. Comunicação praticada como processo reflexivo significa que o conhecimento das pessoas leva a transformação. Comunicação praticada como processo constitutivo refere-se aquela que permeia a criação e o desenvolvimento de novos comportamentos. São concepções recentes as quais modificam sobremaneira a forma de observar a comunicação nas organizações, o que pode revelar a possibilidade de estudos mais aprofundados que tragam contribuições para novas reflexões teóricas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo revela que as 150 Melhores Empresas para se trabalhar no Brasil se preocupam com a comunicação. A comunicação estratégica que toma decisões ganha espaço nas organizações. Observa-se que a comunicação informacional ainda é presente, mas os resultados da pesquisa demonstram a presença da comunicação participativa e dialógica, o que significa ampliar o entendimento das organizações sobre seus processos interacionais.

O modelo convencional favorecido por muitas organizações, segundo Smith e Mounter (2008, p. 94-95) é o descendente, havendo a necessidade da alta gerencia em dar orientações no sentido do que ela quer da organização e de suas equipes constituintes. A questão que emerge é a forma como esses processos podem ser conduzidos pelos gestores. A abordagem teórica propõe o entendimento de que uma organização se faz pelo diálogo, pelas construções coletivas que são desenvolvidas pelos interlocutores. Essa relação entre líderes e liderados pode ser observada nesse contexto interativo, o qual traz para a organização a possibilidade de amadurecimento de suas equipes e de seus processos e práticas. Os fluxos são contínuos e acontecem em todas as direções, o fundamental é a construção de sentidos nesses processos, para que os interlocutores construam significados nas ações que promovem, o que certamente estará validando os relacionamentos organizacionais.

Os espaços organizacionais devem ser permeados por relações comunicacionais, e isso significa dialogar. Nesse sentido, há uma mudança de visão organizacional na qual não mais “comunicamos” uma realidade e sim a construímos de forma a facilitar que as pessoas cresçam e entendam aquilo que se cria. Esta visão condiz com a argumentação de McPhee e Zaig (2000, p. 3) na qual organização é um efeito da comunicação e não seu predecessor. O que estaremos vendo nos ambientes organizacionais é a ação de tal maneira interativa e comunicativa, que esta interação por meio de seus discursos dará vida a uma organização. Em outras palavras, o fluxo de informação existe e é fundamental para a vida de uma organização,



mas a natureza simbólica da comunicação (PUTNAM, PHILIPS e CHAPMAN, 1999, p. 383), “reforça a posição de que comunicação produz organização”.

É preciso o desenvolvimento de estudos que venham a desvendar a relação complexa entre organizações e os seres humanos, entendendo-se que esses ambientes dependem da comunicação para que essas realidades sejam construídas com significado, tornando-se, essencialmente, realidades com sentido.

REFERÊNCIAS

- ARGENTI, Paul A. *Comunicação Empresarial. A construção da identidade, imagem e reputação*. Trad: Adriana Riechi. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2006.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005, 2007. São Paulo: ABERJE, 2007.
- BANGE, P. *Points de vue sur l'analyse conversationnelle*. DRLAV 29 – Communiversation. Paris, 1985, p. 1-28.
- BERLO, D. *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BORMANN, Ernest G. Symbolic convergence: organizational communication and culture. In: PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 99-122.
- BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: All Print Editora, 2005. (Coleção contexto de comunicação)
- Chanlat, J. F. (1996). Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In J. F. Chanlat (Org.). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas* (Vol. 1, pp. 21-45). São Paulo: Atlas.
- CHENEY, G.; LAIR, D. Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretive, and critical aspects. In: MAY, S.; MUMBY, D. (Coords.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005
- DURAN, M. V. C. La nueva dimensión de La comunicación interna y su papel em el panorama de manegement de los intangibles . In: ESPARCIA, Antonio Castillo (Coord.), *Comunicación Organizacional: teorías y estudios*. Málaga: Editorial Clave Anidamar, 2005
- EISENBERG, E.; RILEY, P. Organizational culture. In: JABLIN, F.; PUTNAM, Linda (Eds.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001. p. 291–322
- FRANÇA, Vera R. V. *Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?* In: MOTTA, L. G.; WEBER, M. H.; FRANÇA, V.; PAIVA, R. (Org.). *Estratégias e culturas da comunicação*. Brasília: Ed. UnB, 2002. cap. 1, p. 13-29.
- FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: Kunsch, M. *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, pp. 93-109.



FISHER, B. A. *Interpersonal communication: pragmatics of human relationships*. New York: Random House, 1987.

HALL, Richard. H. *Organização: estruturas, processos e resultados*. 8. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HELSEBY, N. *The rise of the internal communicator: a research report on the role of senior internal communication practitioners conducted in 37 major UK and US business*. Watson Helsby, London, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 17 ed. São Paulo: Summus, 2003

LEVY, Pierre. *Cibercultura*. Rio de Janeiro: Editora 34, 1999.

LIMA, V. A. *Mídia, Teoria e Política*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2001.

LUSSIER, R. N. *Human relations in organizations: applications and skill building*. 7. Ed. New York: McGraw-Hill, 2008.

MARCHIORI, M. *Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade*. Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2008.

MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. Trabalho apresentado no Congresso ALAIC, 2008. Disponível em: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_1marchiori.pdf Acesso em 26 de junho de 2011.

MARCHIORI, M. Comunicação Organizacional e Perspectivas Metateóricas: Interfaces e Possibilidades de Diálogo no Contexto das Organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A.T.N. (Org.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008c.

MARTINO, L. M. S. *Estética da comunicação: da consciência comunicativa ao “eu” digital*. Petrópolis: Vozes, 2007.

MAFFESOLI, M. O ‘princípio vital’: considerações epistemológicas sobre a comunicação. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 13-22

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 7ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007

MAY, S.; MUMBY, D. (Eds.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. *The communicative constitution of organizations: a framework for explanation*. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000, *Anais...* San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000



- MEYROWITZ, J. As metáforas da mídia como espistemologias implícitas. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 23-34.
- MORREALE, S. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, K. J. 2.ed. *Human communication: motivation, knowledge, and skills*. United States, Thomson Wadsworth, 2007.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *Componentes da Comunicação Estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos*. Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. Brasília-DF, UnB: 2006.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. *ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, 2009.
- OLIVEIRA, I.; Paula, M.A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: Marchiori, M. (org). *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, pp. 223-236.
- OLIVEIRA, I. ; Paula, M.A. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.
- PRIMO, Alex Fernando Teixeira. Seria a multimídia realmente interativa? *Revista da FAMECOS*, n. 6, p. 92-95, mai. 1998.
- PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). *Managing organizations: current issues*. London, UK: Sage, 1999. p. 375-402.
- RIBEIRO, Regiane; MARCHIORI, Marlene. Comunicação Organizacional Dialógica: uma perspectiva de interação nas organizações. Disponível em: http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_4marchiori.pdf Acesso em 27 de junho de 2011.
- RICHARDSON, R. J. *Pesquisa Social: métodos e técnicas*. São Paulo, Atlas, 1999
- SMITH, Lyn; MOUNTER. Pamela. *Effective Internal Communication*. London, UK: Kogan Page, 2008.p. 94-95
- TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação Interna: os desafios da integração*. 01 de jul de 2002.Disponível em:<http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0128.htm> Acesso em 04 de abril de 2010
- TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais*. São Paulo: Atlas, 1987
- WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet Helmick e JACKSON, Don D. *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo: Cultrix, 1993.
- WATSON WYATT WORLDWIDE. Secrets of top performers: how companies with highly effective employee communication differentiate themselves. Communication ROI Study (2007/2008)
- WOOD, J. T. *Relational communication: continuity and change in personal relationships*. 2.ed. Belmont, CA: Wadsworth Publishing Company, 2000.