

Os Novos Enfoques da Comunicação Organizacional no Ambiente Complexo¹

Autor: Camila Krohling Colnago (camila.colnago@gmail.com)

Bacharel em Comunicação Social/ Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Pós-Graduada em Marketing pela Escola Superior de Propaganda e Marketing de São Paulo (ESPM-SP) e Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Coordenadora de Comunicação Institucional do Departamento de Engenharia de Produção da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Resumo: As transformações socioeconômicas e os avanços tecnológicos ocorridos no mundo nas últimas décadas, em toda sua extensão e velocidade, obrigaram as organizações a realizar avanços significativos em seus processos, estruturas e paradigmas. Esse movimento, que enfatiza a necessidade de compreensão e intercâmbio com mercados e públicos, demanda suporte sistêmico, estratégico e abrangente, e não encontra apoio na comunicação tradicional - operacional, mandatória e instrumental - até então praticada no ambiente corporativo. O objetivo deste artigo é apresentar os fundamentos que dão sustentação à abordagem moderna da comunicação organizacional, conceito que pressupõe diálogo, transparência e participação, e visa colaborar para a melhor dinâmica das organizações no ambiente complexo.

Palavras-chave: Comunicação organizacional; comunicação estratégica.

A nova conjuntura, marcada pelos aspectos de globalização e abertura de mercados, pelas novas tecnologias surgidas em todas as áreas, principalmente nas relativas à comunicação e à informação, assim como pela crescente valorização das diversas variáveis culturais e da percepção do trabalhador como indivíduo crítico no ambiente organizacional, vem exigindo que se pense as organizações como sistemas abertos. Segundo Genlot (1998), isso significa não mais concebê-las como um limitado aglomerado de funcionários, acionistas, meios de produção e clientes, mas sim como um vasto conjunto, inserido no ambiente cultural, econômico, geográfico e político da sociedade. Sob esta ótica, é preciso que também as abordagens da comunicação organizacional se modernizem, assumindo um caráter multidimensional e dialógico.

Para Baldissera (2004, p. 9), o conceito de dialogismo, na perspectiva apresentada por Bakhtin (1999),

pressupõe forças em diálogo, isto é, não mais se tratam de sobreposições de lugares, mas tensões que podem levar, dentre outras coisas, a sínteses, aglutinações, pastiches, bricolagens, fusões, refutações e resistências. Com isso, já não podem valer os determinismos. Do mesmo modo, os públicos não podem ser pensados como passivos, por mais que, em algumas situações, possam parecer; os receptores são agentes do/ no processo comunicacional/ cultural.

¹ Trabalho apresentado ao GT Abrapcorp 1 – Teorias, história e metodologia dos estudos em, Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

Em outras palavras, a comunicação necessita adequar-se ao ambiente complexo em que as organizações se estabelecem atualmente, entendendo-se por complexidade, conforme Morin (1990, p. 20), “o conjunto de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fundamental”.

Esse autor afirma que enxergar as empresas à luz da complexidade torna-se imperativo, visto que somente esta visão dá crédito a questões como a confusão, a desordem, a ambigüidade e a incerteza - fatores inerentes a qualquer ambiente organizacional -, e que são os elementos como a comunicação e a informação que conduzem aos processos corporativos de transformação e evolução.

Genelot (1998, p. 164) acrescenta que “no mundo atual, sendo caracterizado pela complexidade, não está surpreendendo que as apostas de poder sejam deslocadas para o controle do sistema nervoso das organizações complexas: a informação e a comunicação”.

Acompanhando o curso das teorias da administração que passam a entender a organização como um sistema aberto, que interage com o ambiente externo a todo o tempo e é palco de relações entre indivíduos articulados, com desejos, condições e competências bastantes distintos, as teorias da comunicação apontam para o reconhecimento do papel ativo do receptor. O maior desafio para estas teorias é compreender que as organizações agora precisam, cada vez mais, relacionar-se de forma diferente, e com todo um universo de públicos ímpares em características e anseios.

Baldissera (2004, p. 9) assume que entender a comunicação e as organizações sob esta ótica permite que se enxergue a existência de forças que se manifestam formal e informalmente no ambiente corporativo, aspecto que até então as empresas relutaram em admitir. Segundo o autor,

a superação dessa resistência impõe: a) autocrítica; b) decisão para reconhecer e escutar o outro; c) criar lugares de fala/ escuta; d) estimular a participação comunicativa; e) valorar a fala do outro como diversidade, informação, comprometimento, soma/ potencialização; f) processar essas falas/ diálogos, realimentando o sistema – transformar-se, transformar e permitir ser transformado. Nesse sentido, evidenciam-se os processos comunicacionais como via para a nova configuração, isto é, trata-se de reconhecer a comunicação como instituição para a qualificação organizacional.

Com efeito, a comunicação até então praticada no ambiente corporativo limitou-se – ou foi limitada – a questões de ordem operacional, de controle e de coerção, e tornou-se instrumento de ordenação e disciplina, tanto do público interno quanto do público externo. Essa abordagem tradicional preocupou-se com a busca incessante da melhor mensagem e do melhor meio de contato com os públicos de interesse, visando

basicamente a imposição de uma maneira de pensar, a influência nas decisões e o incentivo aos funcionários para que trabalhassem de acordo com o que lhes era delegado. Em outras palavras, seu enfoque era por demais reducionista e simplista diante da complexidade das organizações. Em certo momento, até foi capaz de atender aos propósitos impostos pela administração clássica, entretanto, no ambiente complexo da era digital, tal mentalidade comunicativa não encontra mais lugar, por seu caráter imediatista e persuasivo. Esta comunicação, que teorizava sobre o relacionamento com os públicos, não levou à prática o entendimento profundo destes públicos, não trabalhou para a mudança de comportamentos por meio da informação e da geração de conhecimento (tentou fazê-lo de forma coercitiva e impositiva), não conseguiu o comprometimento da cúpula das organizações, não tornou possível o êxito dos processos de interação e, com isso, nunca atingiu inteiramente os resultados esperados.

Soares (1996, p. 72) pondera que, talvez,

o grande mal deste final de século e o grande inimigo da comunicação aberta e democrática sejam os diferentes tipos de feudalismo. Um indivíduo ou um grupo fundamentalista é aquele que se apega, como tábua de salvação, a determinado feixe de idéias motoras e a partir delas constrói seu mundo, suas referências, passando a brigar para que todos se enquadrem em sua cosmovisão. [...] O grande problema dos feudelistas é sua visão funcionalista da comunicação. Vêem a comunicação como um conjunto operativo de recursos técnicos, instrumentos para aplicação da sua voz de comando. Não lhes passa pela cabeça que comunicação é essencialmente troca, inter-relação.

Os novos enfoques advindos com o conceito contemporâneo de comunicação organizacional, então, surgem como procedimento dialógico, político e crítico, e a colocam como peça-chave nas organizações, ganhando poderes e tornando-se, por princípio, o mecanismo de unificação de públicos e relacionamentos. Diante desta postura, novas relações comerciais se estabelecem, as organizações operam com maior transparência e procuram maior visibilidade, as preocupações com o clima organizacional se fortalecem, os funcionários têm espaço para pensar e ter expectativas, não sendo mais tratados como máquinas sem sentimentos ou inteligência.

Soares (1996, p. 71) ainda acrescenta que

quem se preocupa em produzir comunicação democrática e participativa e em promover a ação comunicativa, por onde quer que ande, revela que entendeu que o problema das comunicações – sobretudo nos dias de hoje – não se reduz às tecnologias de ponta e não diz respeito apenas aos governantes ou empresários do setor.

Dessa forma, a comunicação organizacional, como atividade, acontece quando apresentam-se possibilidades de negociação, interação e diálogo, quando as diretrizes instrumentais da comunicação operacional perdem espaço e quando percebe-se que o

receptor, no processo comunicativo, é tão importante quanto o emissor.

Genelot (1998) explica o chamado princípio do receptor ativo afirmando que quando os signos chegam – por meio de uma mensagem transmitida pelo emissor - ao receptor, ocorre um processo de cognição, o qual os dá significado. Entretanto, a significação de uma comunicação é consequência dos atos e decisões do receptor, visto que é ele quem constrói os sentidos, a partir de seu universo cognitivo, ou seja, a comunicação organizacional contemporânea assume que o processo de comunicação se desenrola no universo simbólico e social do receptor, universo este que se constrói ao longo do tempo, por meio do meio-ambiente social em que vivem e das estruturas organizacionais com as quais interagem.

Os receptores, neste sentido, tomam a função de interlocutores e, dessa forma, torna-se imprescindível a compreensão do que sentem e percebem sobre a organização, abrindo-se espaço portanto para as demandas que impõem e para a negociação, que é o único meio capaz de promover o entendimento e a aceitação das diferenças, gerando consenso e partindo para a busca de interesses comuns. A comunicação coloca-se, nesse contexto, como a ferramenta para o diálogo, a confiança, o conhecimento e a transparência, sendo importante

enxergar o fenômeno da comunicação enquanto algo que ocorre entre pessoas, cuja capacidade de transformar a realidade depende da disposição a condutas mais democráticas e solidárias, bem como da transparência no trato das informações. [...] No âmbito das relações entre funcionários, ao invés de contentar-se com os vários avisos (dos murais aos jornais e revistas de circulação interna), as organizações podem providenciar instâncias e mecanismos através dos quais qualquer nível hierárquico possa falar e escutar, na medida das necessidades... (AMORIM, 2000, p. 229)

Diante do exposto, a comunicação organizacional pode ser entendida como “um ato de comunhão dos desejos coletivos” (MEDINA, 1998, p. 15), processo no qual se agregam, além das ferramentas operacionais comumente utilizadas, as experiências dos indivíduos envolvidos, que acabam por interferir nos significados emitidos e recebidos.

Segundo Humberto Eco (1991, p. 6), toda e qualquer comunicação pressupõe significados, e a comunicação entre humanos exige “um sistema de significação como condição necessária”, isto é, o processo comunicacional, para ser possível e acontecer, necessita encontrar suporte em um sistema de significação, e conforme acrescenta Baldissera (2000, p. 18), é por isso que se entende a “comunicação como um processo de construção e disputa de sentidos”, afirmação corroborada por Foucault (1996), que afirma que toda relação é um contexto de medição de forças.

Segundo Baldissera (2004, p. 6),

essa percepção de comunicação vai exigir que a organização vislumbre uma gestão aberta e auto-eco-organizada, cuja tecitura se apoie em ações descentralizadas; que contemple os resultados do esforço conjunto, desmistifique, ofereça 'escuta' ao empregado e o perceba como uma identidade/ singularidade, sem deixar de reconhecer que existem diferentes níveis de competências individuais e anseios pessoais.

A comunicação organizacional, para ser efetiva e alcançar êxito, depende de alguns fatores básicos, que representam as origens, as causas e os efeitos da informação, e além disso permitem a interação com os públicos: a fluência da comunicação interna, que assegura que o nível de informação dos colaboradores esteja em igualdade e colabora para a satisfação e a motivação no trabalho; a credibilidade das fontes de informação, que influenciam na aceitação da comunicação; a mídia programada como fonte regular de informação, que responde às expectativas dos públicos e gera maior conhecimento sobre a organização; o fluxo rápido de informações, que torna mais confiável e respeitável o sistema de comunicação; e a adequação da linguagem a cada público, que leva à maior facilidade na compreensão da comunicação.

Resumindo, um dos principais atributos da comunicação organizacional é o incentivo ao diálogo, por meio dos relacionamentos com os diversos públicos que é capaz de viabilizar.

A esse respeito, é esclarecedor apontar a Teoria da Ação Comunicativa, por meio da qual Habermas (1981) aponta que os indivíduos agem visando prioritariamente a promoção do diálogo, ação que lhes traz realização pessoal e coletiva, na medida em que constrói espaço para que todas as verdades consideradas absolutas possam ser questionadas e para que todas as normas sociais deixem de ser uma imposição de padrões e tornem-se uma resultante de um processo de negociação. Válido ressaltar que, para que a chamada ação comunicativa se realize, é necessário antes de tudo o respeito pelas partes e um certo grau de reciprocidade, além da ausência de qualquer traço de coerção ou imposição. Trata-se de instauração de diálogo argumentado, fundamentado e democrático.

Portanto, de acordo com a teoria de Habermas (1981), a comunicação organizacional deve garantir a todos os participantes do processo comunicativo direitos e poderes igualmente fortes, que não significam conhecimentos e posicionamentos iguais, mas existência de liberdade suficiente para que cada indivíduo possa expor suas intenções com franqueza, sem que haja qualquer tipo de crítica, conflito ou represália.

Para Genelot (1998), é somente por meio dos atos comunicativos que indivíduos e/ou grupos confrontam seus pontos de vista e engajam-se efetivamente nos propósitos

da organização. Sendo a comunicação aberta, receptiva e interativa, multiplicam-se as chances de integração e participação. Sugere ainda que a comunicação organizacional produz mediações relevantes entre a organização e seus públicos, na medida em que desempenha um papel primordial na manutenção da boa convivência.

O intuito deste trabalho é mostrar que a comunicação organizacional é muito mais que a convergência do composto de comunicação (comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa) em uma atuação sinérgica, com vistas a alcançar eficácia em suas ações. Trata-se sim do estabelecimento de uma política global de comunicação que direciona as ações comunicativas de todos os departamentos de uma organização sob uma mesma perspectiva, que dá atenção aos ambientes interno e externo com mesma intensidade, que expressa a visão de mundo que a organização e seus colaboradores têm, e que transmite seus valores intrínsecos, divulgando não só produtos e serviços, mas principalmente suas crenças e sua filosofia - que deve levar em conta o ser humano que existe dentro e fora de suas paredes -, integrando a organização no ambiente e contribuindo para que a mesma insira-se com adequação no cenário mercadológico.

Entretanto, nenhuma organização será capaz de implantar tal processo de comunicação e obter êxito se esta não estiver integrada a seu plano estratégico, se não for realizada às luzes da cultura, da missão, da visão e dos valores da empresa, e sem que haja forte comprometimento da alta administração, o que pressupõe que se compreenda e defenda a importância desse processo, seu papel e sua vital e constante interferência no comportamento de todos os envolvidos. Fora isso, para que a comunicação organizacional cumpra sua função inerente de mediadora da ética e da verdade, a cúpula das organizações precisa ainda reconhecer que, numa sociedade globalizada, as pessoas têm o direito de ser informadas.

A comunicação organizacional pode ser então compreendida como a pedra fundamental em que se alicerça e toma forma a organização, assumindo caráter de elemento que desliza por todas as suas partes e se confunde com ela própria, imprimindo-na conceitos de qualidade, crítica, eficácia da informação e transparência.

A Comunicação Organizacional como Estratégia

O século XXI desponta como uma época em que o homem é visto sob uma concepção diferente, por meio da qual sua relação com o mundo e com as organizações é nova. O indivíduo passa a ser compreendido como um ser que pensa criticamente,

sente-se no direito de expressar-se e vê-se como parte de um todo muito maior, que não encontra fronteiras. A organização, inserida nesse contexto, precisa entender as novas relações de trabalho e constituir um espaço de interação e participação, que se atenta à necessidade individual de crescimento profissional e pessoal. Também a relação com seu exterior mudou, e agora é necessário entender que o consumidor não é só mais um cliente a quem se deve convencer, mas um cidadão consciente.

No contexto organizacional vigente a este tempo, onde as empresas relacionam-se com públicos que anseiam tanto por bons produtos e/ou serviços quanto por diálogo e interatividade, surge uma demanda nova, que impõe uma comunicação que se preocupa não só com os fatos relevantes à atividade organizacional, mas também que cumpra uma função social, desenvolvendo nas organizações um ambiente democrático em que é permitido e incentivado o diálogo, e onde leva-se em consideração os princípios da ética e da responsabilidade social.

As organizações, no cenário atual, estão progredindo em meio a um processo rápido e contínuo de mudanças, sobre o qual não têm poder de dominação e no qual precisam competir e prosperar. Diante disso, a competitividade tornou-se a base imprescindível para o enfoque estratégico que a administração assume nas empresas modernas. Para Hitt (2002, p. 37), neste século “as empresas concorrem entre si para obter acesso aos recursos necessários, auferir retornos acima da média e oferecer um elevado padrão de atendimento às necessidades dos interessados”. Drucker (2001), por sua vez, contribui acrescentando que as organizações vão se tornando cada vez mais complexas, e exigindo avanços cada vez mais significantes em seus processos, incluindo os processos de informação e comunicação.

Os desafios modernos declaram as limitações da simples veiculação de dados, e exigem que estes sejam convertidos em algo mais completo e complexo, a informação, que por sua vez, deverá ser transformada em conhecimento a partir do momento em que adquire sentido, fato que somente se consuma, nas organizações, a partir de processos de comunicação em via dupla, que pressupõem que a comunicação organizacional esteja atenta às práticas do ambiente externo e sensível aos acontecimentos internos, assumindo caráter estratégico para que a organização possa atingir seus objetivos.

É nesse âmbito, e como forma de direcionamento das empresas, que acontecem então os trabalhos de estudo dos mercados, para o desenvolvimento das competências necessárias às organizações, e para que possam competir com seus concorrentes e definir quais ações estratégicas tomar. A informação é obviamente uma ferramenta

poderosa na estratégia das empresas e a comunicação organizacional, com sua atuação dialógica e participativa, pode vir a ser uma capacidade das melhores, diferenciando a organização de seus demais concorrentes, na medida em que trabalha os fluxos de informação organizacional com competência.

Quando uma organização entende-se como um ambiente democrático, formado por indivíduos que vivem em constante interação, onde os processos de comunicação organizacional envolvem muito mais do que ouvir e obedecer, e onde assume-se que cada profissional tem uma forma única de perceber e interpretar uma informação, a comunicação toma contornos muito mais estratégicos. Isso porque, visa a transmissão de objetivos, metas e identidade corporativa - de uma forma global, fiel, verdadeira e íntegra - para todos os níveis da organização, e em todos os sentidos (ascendente, descendente e diagonal), gerando compreensão e compromisso por parte dos colaboradores, que são, em última instância, os elementos fundamentais para a transformação de planos em ações, e ações em resultados, conforme a definição estratégica da cúpula.

Nesse momento em que a velocidade de resposta às necessidades advindas do mercado é uma grande vantagem competitiva, é coerente afirmar que a estratégia de gestão da informação por meio da comunicação organizacional é imprescindível, e torna-se realmente uma competência essencial no processo de desenvolvimento das empresas. Dessa forma, se as organizações entenderem a comunicação organizacional de forma estratégica e complexa, distanciando-a do conceito de comunicação mecanicista e simplório que só existe para transmitir sinais bem transmitidos e mensagens que possam ser bem compreendidas, serão capazes de produzir sentidos consistentes às ações empresariais, assim como de gerar congruência em relação a todas as atividades da empresa determinadas pelo gerenciamento estratégico.

Genelot (1998) adverte que, para que o gerenciamento estratégico realmente aconteça, há que se criar na organização uma consciência estratégica, que só se concretiza quando toda a organização compartilha dos mesmos objetivos, mas que não pode, de forma alguma, ser imposta. Cabe aí então, mais uma vez, a participação da comunicação organizacional, que por meio do compartilhamento de conhecimentos e informações busca promover um propósito coletivo, um projeto comum, no qual todos confiem e se engajem, por seu próprio querer, e não porque foram determinados a isso.

Vailati Neto (2005, p. 87) reforça e contextualiza:

será com Genelot (1998) que surgirá a unificação entre os conceitos de estratégia e

de comunicação organizacional, que destacando a necessidade de uma abordagem complexa para se entender o incerto, faz a transposição da visão planejadora da estratégia para a do gerenciamento estratégico [...], que decorrerá do compartilhamento, pelo grupo, de uma visão estratégica, de um processo sempre derivado de uma construção coletiva, de uma determinada visão de futuro, de uma consciência estratégica que deve decorrer de canais democráticos de comunicação plena, e de produção de significados onde tais processos devem ocorrer distantes de quaisquer coações e de distorções.

Bauer (1999), sobre o papel da comunicação organizacional e da informação na gestão estratégica, considera que: as informações, e conseqüentemente a comunicação que possibilita a troca dessas informações, são os elementos básicos para o surgimento das estruturas organizacionais, e não o contrário; no momento em que os fluxos informacionais são distribuídos para gerar conhecimento, acontece a criação de novas informações e a circulação destas por meio da comunicação, o que leva os públicos a diferentes interpretações, as quais geram novas informações, num processo cíclico que amplifica o conteúdo das informações; a comunicação que ocorre entre indivíduos colabora para a criação de novos e cada vez mais complexos padrões de comportamento, os quais indicam as novas direções estratégicas.

As empresas então, compreendendo a comunicação organizacional como uma atividade estratégica que interage com todas as outras participantes do processo de administração, devem utilizá-la em conjunto com as outras funções, como elemento interdependente e interagente, mas também como meio e fim para a execução de seu gerenciamento estratégico.

A comunicação tem, nesse contexto, a oportunidade de assumir um dos principais papéis na gestão estratégica das organizações, atuando como o mais importante elo existente na cadeia de valores, agilizando e distribuindo o fluxo de informações entre as diversas áreas e, dessa forma, estabelecendo contato e sinergia entre as atividades das mesmas.

A comunicação organizacional toma novos contornos estratégicos também quando relaciona-se com o valor real e o valor percebido dos produtos ou serviços oferecidos pelas organizações a seus públicos. O valor real, ou seja, a verdadeira representação dos benefícios que são efetivamente entregues ao consumidor, de nada adianta se não tiver, associado a si, um adequado valor percebido, que é o montante em dinheiro que o cliente tem disposição de pagar pelo que lhe foi ofertado, ou seja, quanto ele acha que vale a compra.

Dessa forma, o grau de percepção de valor do produto desenvolvido por cada consumidor é de máxima importância, visto que, conforme afirma Porter (1989, p. 129)

“os compradores não pagarão por valor que não percebiam, não importa quão real ele possa ser”. Tal assertiva leva a crer que a maneira como a organização comunica seus bens e serviços é fundamental para uma boa percepção por parte dos públicos, o que coloca, mais uma vez, a comunicação em destaque na formulação das estratégias organizacionais.

Corrado (1994, p. 34) finaliza afirmando que

a estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define *quem* são esses públicos, *por que* é importante comunicar-se com eles, *quando* e *onde* a comunicação deve acontecer, *quem* é responsável pelas comunicações, *o que* deve ser dito e *qual* é o vínculo com as metas comerciais. Porém a parte mais importante da estratégia de comunicação é o *ambiente* de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento da comunicação.

O Ideal da Comunicação Organizacional: Diálogo, Ética e Transparência

Kunsch (1997) ressalta que um dos mais importantes fatores para o bom relacionamento no contexto das empresas passou a ser a comunicação organizacional, porque assume papel de importância fundamental para o entendimento e os negócios de forma geral. Ashley (2002, p. 5) acrescenta que, no cenário atual, toda e qualquer organização que pretende garantir sua sustentabilidade a longo prazo necessita ser competente o suficiente para

ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos).

Com certeza, para que possa gerenciar com competência toda essa complexidade e extensão de relacionamentos com públicos tão diversos, a organização necessita centrar-se em políticas democráticas de gestão, que reconheçam nas pessoas, na informação, no conhecimento e na comunicação organizacional os componentes fundamentais para a consolidação de um ambiente corporativo impregnado de valores, hoje imprescindíveis à sobrevivência de qualquer empresa junto ao mercado, como cooperação, solidariedade, confiança e ética.

Portanto, a comunicação vai sendo largamente reconhecida e ganha importância, visto sua capacidade de analisar e direcionar com foco os fluxos de informação e as pessoas para o objetivo geral da organização. Uma vez que tais fluxos são múltiplos e que transitam entre o mercado, a produção e os atores sociais, a comunicação organizacional tem então a função de processar e distribuir as informações recolhidas

tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo, promovendo um processo interativo que, por fim, resulta na produção de sentido. Pereira e Herschmann (2002, p. 30) definem que

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

Genelot (1998) compara a comunicação no ambiente das organizações com o organismo humano, afirmando que, assim como existe uma essencial e permanente dependência entre o sistema nervoso central e os diversos órgãos, onde estes últimos necessitam de informações constantes do primeiro para interagir e coordenar-se, e o primeiro precisa saber das atividades dos segundos para saber o que exigir, também para as empresas é imprescindível o relacionamento com o ambiente externo.

Por esse motivo, Oliveira (2003, p. 3) propõe um modelo de comunicação que pressupõe

a prática dialógica entre a organização e os grupos com os quais ela se relaciona [e que assume] a inserção da idéia da interlocução no processo de relacionamento da organização tanto no ambiente interno como no externo. Ele se constitui a partir da criação imaginária de um campo comum, onde acontece a interação, como pode ser visto na representação gráfica apresentada a seguir. O campo comum acontece através da prática dialógica e da argumentação das opiniões, propostas e divergências.

Tal modelo contempla e dá vital importância aos processos de troca e interação entre diferentes indivíduos e grupos, tirando do emissor e do receptor a responsabilidade única de emissão e recepção de mensagens, respectivamente, e considerando-os como interlocutores, o que implica num acordo prévio entre ambos para o compartilhamento de informações com vistas a promover o entendimento mútuo acerca do objetivo do processo que se realiza, atividade que reforça o sentido de cooperação entre os membros de uma organização. Segundo a autora, promovendo esta atitude, a comunicação organizacional, num contexto de transparência e ética, leva em conta as expectativas dos já mencionados indivíduos e grupos, e gera, no ambiente, um esforço coletivo e compreensivo em direção à produção de sentidos e ao dar significado às ações organizacionais.

Quando menciona a comunicação organizacional estratégica, Oliveira (2003, p. 6-7) destaca:

1 - O ponto central é a percepção do campo da comunicação organizacional como gerenciador dos relacionamentos da organização, que se materializam através de um processo de troca de informações, símbolos e bens culturais. 2 – [...] adoção de

metodologias que possibilitem incrementar o verdadeiro compartilhamento no processo comunicacional. [...] 3 – [...] o fato de estar aliada à estrutura do poder decisório para debater os problemas que surgem a partir das demandas e expectativas dos grupos de relacionamento. [...] 4 – [...] A partir de uma constante revisão e atualização de métodos, a comunicação avança e agrega novos pontos de vista, envolvendo as pessoas e grupos com as propostas e políticas traçadas. 5 – [...] concepção da comunicação como campo integrado e integral. Ela dá suporte à organização e trabalha a consolidação de sua identidade internamente e de seu conceito na sociedade e no mundo dos negócios [...]

Assim como as empresas vão aos poucos abandonando as práticas que identificam atualmente como inúteis, válidas em épocas nem tão remotas como as que defendiam o fordismo e o taylorismo, também os processos, abordagens e paradigmas da comunicação devem ser repensados seguindo agora o que se considera como comunicação organizacional estratégica, que como já foi anteriormente dito, cria um ambiente de diálogo e participação, onde são difundidas, entre outras, as metas e a cultura da empresa. Para tanto, é necessário que se assuma, definitivamente, a comunicação como um recurso estratégico de relacionamento e de conhecimento de públicos, pautada por um sério planejamento, o qual, por sua vez, tem bases na verdade, na ética e nas práticas sociais.

A responsabilidade social empresarial, inclusive, é hoje uma das grandes frentes da comunicação na prática e reforço de sua atuação junto à sociedade, entendida aqui como um conjunto de públicos de interesse das organizações, incluindo-se o público interno. Entretanto, é importante lembrar que as atividades sociais apoiadas pela comunicação estratégica nada têm a ver com filantropia ou assistencialismo, mas sim com ação participativa e desenvolvimento social real, única forma de transformar realidades. A mentalidade então deixa de acreditar na simples doação de dinheiro e passa a crer no incentivo ao desenvolvimento dos seus públicos e parceiros, que conseqüentemente trará crescimento também para as organizações. Importante ressaltar que o debate novo e contemporâneo em torno do desenvolvimento social passa por questões relativas ao desenvolvimento local e à necessidade de articulação entre os diversos atores que se encontram envolvidos neste processo.

Diante disto, outra alternativa que vem se despontando com o apoio da comunicação organizacional é a atuação ecológica pautada pelo desenvolvimento sustentável. As estratégias agora contemplam a contrapartida pela utilização dos recursos naturais e pelos impactos ambientais causados pela atividade das empresas, e a comunicação é responsável por prestar contas à sociedade a esse respeito, mantendo aberto um canal de questionamento e de eliminação de dúvidas, e comprovando as

ações minimizadoras e cuidadosas das organizações em prol do meio ambiente.

Condutas éticas que reconhecem o ser humano, a sociedade e o meio ambiente são essenciais para a sustentabilidade das organizações. Exatamente por isso estas devem empenhar-se na construção de uma sociedade justa e honesta, na qualidade das relações e na sustentabilidade econômica, social e ambiental. Isso implica, inclusive, em posicionarem-se com integridade diante dos públicos, não escondendo fatos negativos que possam vir a acontecer e, quando necessário, assumindo erros e assegurando a todos que estão na busca pela correção das falhas e solução dos problemas.

Dessa forma, o profissional de comunicação organizacional precisa assumir a postura de um estrategista político, de um articulador, incumbido de unir as partes da empresa que encontram-se dissociadas, e de solucionar o que Vailati Neto (2005, p. 73) chama de dificuldades gerenciais contemporâneas: “a coexistência da lógica do lucro com a lógica ambiental; da lógica dos enxugamentos com a empresa cidadã; da lógica das estratégias de venda com a lógica dos direitos do consumidor”. Além disso, deve ainda ter bom relacionamento com a imprensa e relacionar-se de bom grado com o sistema político, deve ser capaz de gerenciar conflitos e de colaborar para o bom clima interno e externo.

A esse respeito, Carneiro (1998) comenta que

em contraposição ao comunicador tradicional, o estrategista ocupa-se menos com o produto da comunicação, e muito mais com a estratégia que o envolve. [...] O desafio do comunicador estrategista não é simplesmente editar um newsletter ou organizar um evento, mas, antes de tudo, perseguir os objetivos de negócio da empresa, garantindo um claro alinhamento estratégico dos produtos da comunicação.

Sendo assim, a comunicação organizacional estratégica ocupa-se em melhorar as relações internas e externas, por meio do diálogo; aproximar a cúpula das empresas de seus funcionários, compatibilizando interesses e minimizando conflitos; obter sinergia para o alcance de metas coletivas e individuais, por meio da troca e disseminação de informações; mobilizar, motivar, integrar e estimular o senso crítico de seus públicos, por meio da consolidação de uma identidade corporativa forte e de uma imagem institucional sólida; ouvir, entender e tomar providências quanto aos anseios da sociedade.

Referências bibliográficas:

AMORIM, Maria Cristina Sanches. **Comunicação nas organizações: descobrindo**

possibilidades de ação. In: DOWBOR, Ladislau (org.). **Desafios da comunicação.** Petrópolis: Vozes, 2000.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **A consistência entre discurso e prática.** In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas.** São Paulo: Petrópolis, 2002.

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e filosofia da linguagem.** São Paulo: Hucitec, 1999.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem.** São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. **O *complexus* comunicação – cultura – administração.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27, 2004, Porto Alegre. Anais... Porto Alegre: Intercom, 2004.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança.** São Paulo: Atlas, 1999.

CARNEIRO, Eraldo. **Perfil novo e mutante: o papel da comunicação nos processos de mudanças está a exigir um profissional com um olho na invenção e outro na gestão.** Revista Comunicação Empresarial, ano 8, n. 29, 4º trimestre 1998. Disponível em <http://www.aberje.com.br/artigo/revista/n29/artigoc.htm>, acesso em 13/06/2005.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação: quem não se comunica...** São Paulo: Makron Books, 1994.

DRUCKER, Peter F. **O advento da nova organização.** In: **Gestão do conhecimento.** 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

ECO, Umberto. **Tratado geral de semiótica.** 2 ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões.** Petrópolis: Vozes, 1996.

GENELOT, Dominique. **Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants.** Paris: INSEP Éditions, 1998.

HABERMAS, J. **Theorie des kommunikativen handelns.** Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.

HITT, Michael A. **Administração estratégica: competitividade e globalização.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral.** São Paulo: Pioneira, 1997.

MEDINA, Cremilda. **Símbolos & narrativas: rodízio 97 na cobertura jornalística.** São Paulo: Governo do Estado e Secretaria do Meio Ambiente, 1998.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Novo sentido da comunicação organizacional: construção de um espaço estratégico.** In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 26, 2003, Belo Horizonte. Anais... Rio de Janeiro: Intercom, 2003.

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

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 16 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Sociedade da informação ou sociedade da comunicação?** São Paulo: Cidade Nova, 1996.

VAILATI NETO, Henrique. **Os efeitos da intranet na comunicação organizacional no contexto da complexidade: um estudo de caso.** Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC, 2005.