

TÍTULO

Uma tipologia possível para análise da Comunicação Organizacional ¹

DADOS DO AUTOR

Juliana Nogueira Sabbatini
Doutoranda pela Escola de Comunicação e Artes - USP
Professora da Faculdades de Campinas

RESUMO

Este artigo tem como objetivo apresentar os resultados do estudo de mestrado, propondo uma tipologia que pudesse auxiliar as empresas na análise dos processos e estratégias comunicacionais, no intuito de mapear as características necessárias para a consolidação e o desenvolvimento de uma Comunicação Organizacional reconhecida como eficaz e de um ambiente democrático, flexível e orgânico.

PALAVRAS - CHAVE

Comunicação Organizacional; gestão e estratégia organizacional; tipologia

¹ GT Abrapcorp 2 – Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados da dissertação de mestrado defendida em 2005², que buscou apresentar os limites e avanços no campo da Comunicação Organizacional, especialmente analisando a importância do papel hoje adquirido por esta área na gestão organizacional das empresas. Além disso, foi desenvolvida uma tipologia que pudesse auxiliar as empresas na análise dos processos e estratégias comunicacionais, no intuito de mapear as características necessárias para a consolidação e o desenvolvimento de uma Comunicação reconhecida como eficaz e de um ambiente democrático, flexível e orgânico.

As profundas transformações no mercado a partir dos anos 90, ocorridas tanto nos processos de produção, quanto nos avanços tecnológicos, no perfil dos consumidores e no cenário internacional acabaram por transformar, significativamente, o ambiente competitivo onde as empresas estão inseridas, demandando freqüentes transformações administrativas na busca pela adaptabilidade a este novo ambiente.

Tais mudanças vêm exigindo flexibilidade, agilidade, criatividade, resposta rápida, entendimento profundo dos consumidores, além de comprometimento e participação dos funcionários.

“Ao contrário de empresas que operam em ambientes relativamente previsíveis, as organizações presentes em ambientes complexos e altamente turbulentos, requerem diferentes formas de liderança, de comunicação interpessoal, de processos decisórios e de estrutura organizacional” (Eisenberg & Goodall, 2001: 101).

Ou seja, na busca pela adaptação a este cenário, as empresas buscaram aplicar, durante os últimos anos, diversos modelos de renovação administrativa, desde a Reengenharia até a organização voltada para o aprendizado, entre outros. Entretanto, o que se verificou, é que a maioria dos modelos propostos sugerem somente mudanças no comportamento dos funcionários, através de políticas e instrumentos de motivação e envolvimento impostos pela gerência, e não mudanças estruturais e nos processos de gestão, que permitiriam uma nova cultura organizacional, com a inserção realmente ativa dos funcionários na gestão das empresas.

Na verdade, a participação ativa é apenas uma figura de retórica. A renovação administrativa se define como um processo inovador, dinâmico e transformador; mas, na prática, pouco contribui para uma efetiva construção de organizações democráticas e flexíveis e, portanto, aptas a enfrentar de forma mais bem sucedida os novos e turbulentos cenários competitivos.

“Da cultura organizacional para a administração por símbolos - de campeões do produto à qualidade total; o alvo está em mudar apenas uma coisa: o comportamento dos empregados; sem pensar que o contexto também deve ser mudado. Nesse caso, os empregados são constantemente aculturados por líderes auto-aculturados, motivados por líderes auto-motivados e, mobilizados por líderes auto-mobilizados” (Aktouf, 1992: 424).

Portanto, apesar da percepção e da necessidade de mudança, na busca por uma melhor adaptabilidade e inserção no mercado competitivo, o que muitas vezes pode representar sua própria sobrevivência, as empresas, na prática, pouco evoluíram na tentativa de superar os

² Dissertação sob o título: “Gestão e comunicação empresarial – uma leitura crítica”, apresentada em 2005, em cumprimento parcial às exigências do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, da UMESP – Universidade Metodista de São Paulo, para obtenção do grau de mestre.

padrões mecanicistas da administração tradicional³ e desenvolver um ambiente mais flexível, orgânico, democrático; onde a participação dos funcionários e o exercício do diálogo seriam uma constante.

Esse novo ambiente organizacional dependeria, necessariamente, de mudanças no posicionamento e atuação dos gerentes, nos fluxos e processos tradicionais de gestão e no papel da Comunicação Organizacional. É preciso distribuir autoridade e responsabilidade, além de compartilhar habilidade, conhecimento e informação. E para tanto, utilizar-se do diálogo para a convergência de idéias, como forma constante de interação e relacionamento.

Neste processo de mudança, os funcionários precisam sentir-se membros da organização, agentes ativos e responsáveis, além de participantes e influentes no desenvolvimento da empresa.

“Quando membros de uma organização sentem um comprometimento para com as metas da organização, eles se sentem como que ajudando a organização a vencer; são capazes de não ser apenas parte de uma empresa triunfante, mas também capazes de ajudar a realizar algo importante” (Deetz, 1999: 97).

Através deste estudo, acredita-se que a Comunicação Organizacional pode contribuir, decisivamente, na busca pela adaptabilidade das empresas ao novo cenário competitivo. Pode, ao mesmo tempo, ser instrumento e consequência das alterações no processo de gestão das mesmas, buscando um ambiente mais flexível, criativo, participativo e, conseqüentemente, mais dinâmico. Na verdade, é a utilização da comunicação de duas vias, da participação e da interação em cada etapa do processo organizacional.

É a superação dos fluxos e processos formais de comunicação, juntamente com uma integração efetiva das diversas áreas comunicacionais, por meio de uma nova filosofia e cultura organizacionais. Só assim, a Comunicação deixaria de ser encarada como um mero conjunto de atividades (visão operacional), como um centro de custo para a empresa e passaria a ocupar um lugar central, tático, no processo organizacional, desempenhando um papel estratégico.

Desta forma, Comunicação Organizacional passaria a englobar as questões mercadológicas, institucionais e administrativas, pelo mix de comunicação. E mais, deveria contemplar análises sociais, políticas, mercadológicas, econômicas e culturais, buscando posicionar a empresa frente aos seus diversos públicos, antecipando inclusive tendências futuras.

Ainda que as empresas percebam e acreditem na importância e no papel da Comunicação Organizacional para a manutenção e sobrevivência das mesmas, há poucas evidências na utilização da Comunicação de forma estratégica e integrada, perpassando toda a empresa e sendo um reflexo do processo de gestão. A tese defendida neste estudo é que este descasamento entre prática e discurso corporativo ocorre devido ao fato da grande maioria das empresas ainda estar organizada sob o padrão tradicional e burocrático da administração clássica, taylorista; concebendo a Comunicação como um conjunto de atividades, com uma atuação exclusivamente operacional.

“Resumindo, comunicação na organização clássica, conduzida de cima para baixo, era formal no tom e rigidamente aderida a organizações formalmente estruturadas, como um sistema hierárquico. Apesar da escola clássica possuir claras desvantagens, muitas organizações continuam a ser governadas de acordo com os princípios clássicos” (Andrews & Herschel, 1996: 36).

³ Sobre este tema ver: Aktouf (1996), Morgan (1996), Kunsch (2003), Deetz (1999), entre outros.

Portanto, o processo de desenvolvimento e consolidação da Comunicação Organizacional depende de profundas transformações no processo de gestão das empresas, na superação da burocracia e na busca por um ambiente democrático e dinâmico. Esse processo, entretanto, exige tempo, dedicação e comprometimento da diretoria da empresa, além de profundas mudanças culturais.

No papel de peça chave na gestão contemporânea das empresas, a Comunicação Organizacional não só contribuiria, mas também determinaria e influenciaria a criação de novos processos e estruturas de gestão organizacional, visando a construção de um ambiente democrático, flexível e integrado, possibilitando assim que as ações de Comunicação permeiem todos os processos de gestão. Ao mesmo tempo, transformaria o relacionamento da empresa com seus diversos públicos, contemplando questões antes pouco valorizadas como ética, responsabilidade social, preocupações com o meio ambiente e com a comunidade, e desenvolvendo desta forma, uma comunicação integrada e estratégica.

“Organizações que seguem este modelo encorajam a formação de alianças e relacionamentos em todas as direções, e dá poder a todos os empregados para que lancem mão dessas relações na busca de suas metas. Como consequência, a inteligência é distribuída por todo o sistema, e a comunicação flui abertamente para onde quer que precise ir” (Eisenberg & Goodall, 2001: 335).

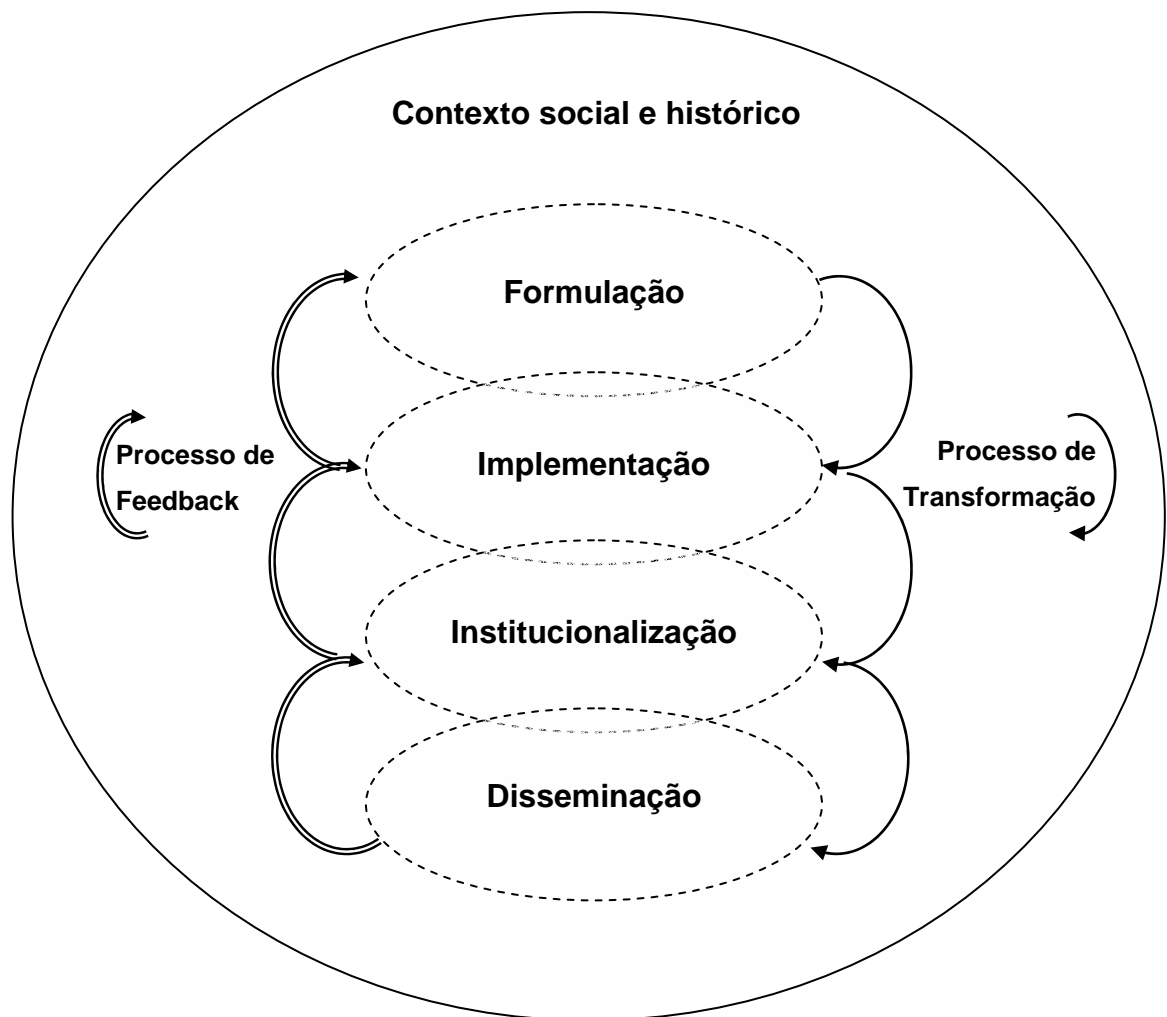
A construção de uma Comunicação Organizacional, como é entendida nesse estudo, se efetiva a partir da conjunção dos conceitos de ética, responsabilidade social, comunicação estratégica, identidade organizacional, comunicação integrada e democracia na comunicação interna; que representam em conjunto, a possibilidade e a existência de ferramentas e políticas que de forma integrada, participam do processo de construção de uma Comunicação tida como excelente.

Desta forma, empresas que formularem políticas e implementarem ações abrangendo estes elementos, podem estar próximas de incorporar eficientemente e para seu próprio benefício organizacional, as melhores características da Comunicação Organizacional.

Considerando cada um dos conceitos acima, a comunicação para ser estratégica precisa atuar conjuntamente com os objetivos globais da companhia. Precisa estar vinculada à diretoria da empresa ou à presidência, não estando, portanto comprometida com nenhum departamento específico. Precisa ser entendida e administrada como uma ferramenta de análise, superando a percepção limitante de habilidade técnica e atividades de suporte.

Para tanto, é necessária uma mudança na postura e visão das equipes gerenciais e dos próprios funcionários das diversas áreas de Comunicação. Existem muitas vezes feudos e barreiras que dificultam a integração e a busca por uma visão global e estratégica, indo além das atividades operacionais. Assim, a criação de uma equipe multidisciplinar e de canais abertos de relacionamento é fundamental para a geração desta nova filosofia e maneira de gerir a comunicação.

Modelo de políticas e processos de Comunicação Empresarial



Fonte: Cheney et al (2004)

O modelo acima, acaba por referendar a necessidade da Comunicação como uma ferramenta estratégica, formulada e desenvolvida a partir da análise do contexto social e histórico; superando as estruturas tradicionais de gestão, num processo de profundas transformações. Para tanto, utiliza-se da formulação de políticas, através do diálogo, da informação constante e da comunicação de duas vias. Em um segundo momento, por meio das ferramentas de negociação, persuasão, troca de experiências e publicidade; a implementação se faz necessária. Concomitantemente a implementação das políticas e processos comunicacionais, é preciso consolidar a Comunicação como uma filosofia, para além dos procedimentos e práticas; na busca pela institucionalização. Finalmente, esta nova filosofia deve permear todos os departamentos da empresa (disseminação), integrando funções e processos; na busca por um ambiente democrático, flexível e orgânico. Entretanto, a viabilidade e a sobrevivência desse ciclo depende, significativamente, das ferramentas de *feedback*, responsáveis pela alimentação, condução e orientação das estratégias da empresa.

Com isso, a Comunicação Organizacional pode e deve ser percebida e administrada como uma vantagem competitiva das empresas⁴ frente ao mercado, ajudando a posicioná-la como única, através do desenvolvimento de um planejamento estratégico, que contemple

⁴ Ver Bueno (2003).

tanto às expectativas e exigências dos diversos públicos interlocutores quanto os objetivos e metas da empresa.

Assim, de acordo com Tompkins:

“Comunicação constitui organização. Ele sugeriu que organizações possam ser vistas como ‘sistemas de indivíduos interativos’, que através da comunicação, são ativamente envolvidos no processo de criar e re-criar sua ordem social singular” (Tompkins, 1994 *apud* Jablin & Putnam, 2001: xxi).

Tanto estrategicamente como no seu papel de inteligência empresarial, a Comunicação necessita para tanto, ser sistêmica, integrada e flexível. Ou seja, existe a obrigatoriedade da mudança dos fluxos e processos comunicacionais e das estruturas formais até então vigentes, para a criação de um ambiente aberto, passível de uma comunicação de duas vias, onde políticas e ferramentas são implementadas na busca pela participação e por um relacionamento transparente entre os funcionários e principalmente entre os diversos departamentos da área de Comunicação. Entretanto, não basta a formulação de políticas de Comunicação Integrada para que esse processo se concretize. É preciso que a democracia na comunicação interna e a participação dos funcionários passe a vigorar com naturalidade na empresa, ou seja, que faça parte da sua essência e do processo de gestão da mesma. Como que intrinsecamente ligada ao corpo gerencial, ao restante dos funcionários, aos clientes. Ou seja, é o resultado da comunicação como o espelho do processo de gestão.

“Trabalhadores instruídos querem não apenas entender completamente a visão, a estratégia, a filosofia, os valores e os objetivos das organizações; mas também, alinharem-se intuitivamente com estes elementos fundamentais para que possam tomar, com consistência, boas decisões (...) que impulsionam adiante sua organização” (Kounalakis et al, 1999: 18).

No alcance desse objetivo, é importante que a Comunicação deixe de ser encarada como uma área de custo e passe a ser valorizada como um investimento, um instrumento de integração e busca por um diferencial competitivo. É a necessidade de superação da burocracia e da comunicação unilateral, na busca pela adaptabilidade às constantes transformações ocorridas no cenário competitivo, principalmente após os anos 90. Transcender o presente com o gosto do passado, que emperra a gestão democrática e flexível exigida no século XXI.

“Ao invés de paz industrial, a administração científica levou a um aumento de conflitos por ter reforçado distinções hierárquicas, e mais tarde, objetivou o já oprimido trabalhador. Esta descrição de uma organização não leva em conta a motivação humana para o trabalho, as relações pessoais de trabalho e a flexibilidade, requerida pela natureza turbulenta do ambiente organizacional” (Eisenberg & Goodall, 2001: 62).

Neste ponto vale destacar que o papel dos gerentes deve ser fortemente reformulado, assim como a visão e participação dos mesmos frente às decisões e estratégias tanto globais como de cada departamento da empresa.

“Assim, comunicação efetiva no século dezenove significava dar ordens e enfatizar a transmissão hierárquica de informações. A autoridade administrativa e a presunção de que havia sempre ‘um melhor caminho’ de fazer as coisas (que, claro, só os gerentes sabiam); efetivamente reprimia qualquer comunicação. Apesar de sua considerável obsolescência, nós continuamos a ver vestígios

significativos deste tipo de quadro (e de sua filosofia administrativa) em algumas organizações nos dias de hoje” (Eisenberg & Goodall, 2001: 56).

Sob esse novo paradigma, os gerentes devem se identificar como agentes fomentadores do processo de integração e da consolidação de uma comunicação democrática. Desta forma, como aponta Kounalakis et al (1999), os gerentes deveriam alterar significativamente seu comportamento e postura na busca pela superação da burocracia vigente.

“Todos os gerentes de uma (ideal) organização entendem seus papéis como comunicadores organizacionais, e a meta fundamental de agir alinhada com a visão, os objetivos e as estratégias operacionais da corporação. Gerentes (...) se esforçam para atingir uma comunicação freqüente, capaz de sincronizar, integrar, contextualizar, esclarecer, repetir, informar e interagir” (Kounalakis et al, 1999: 127).

Visando orientar as empresas na construção da Comunicação Organizacional excelente e no próprio diagnóstico da comunicação vigente, foi proposta uma tipologia de análise dos processos e fluxos comunicacionais. Uma das questões fundamentais neste diagnóstico é analisar o ambiente organizacional quanto à participação e o envolvimento dos funcionários. É importante salientar, como será exposto adiante, que existe uma diferença significativa entre uma empresa participativa e uma empresa democrática. Esta análise deve ser o ponto de partida do referencial e da busca por uma Comunicação Organizacional integrada, pois esta depende, necessariamente, deste ambiente para se desenvolver e consolidar-se.

O que se pode verificar é um aumento significativo na participação dos funcionários, principalmente a partir da década de 90, em diversas etapas do processo de trabalho. Geralmente estruturados em times ou equipes multidisciplinares, funcionários de diversos departamentos trabalham juntos no desenvolvimento conjunto de um projeto ou produto. Esta nova forma de gestão e estrutura gera um melhor fluxo de comunicação, uma integração significativa entre vários departamentos e uma agilidade e busca por melhores resultados no desenvolvimento do produto. Pode ainda aumentar a produtividade, melhorar a satisfação dos funcionários e ser um elemento facilitador para a construção de um espaço democrático de trabalho. Entretanto, vale salientar que não necessariamente transforma o ambiente organizacional em democrático e, conseqüentemente, supera os tradicionais moldes da burocracia vigente.

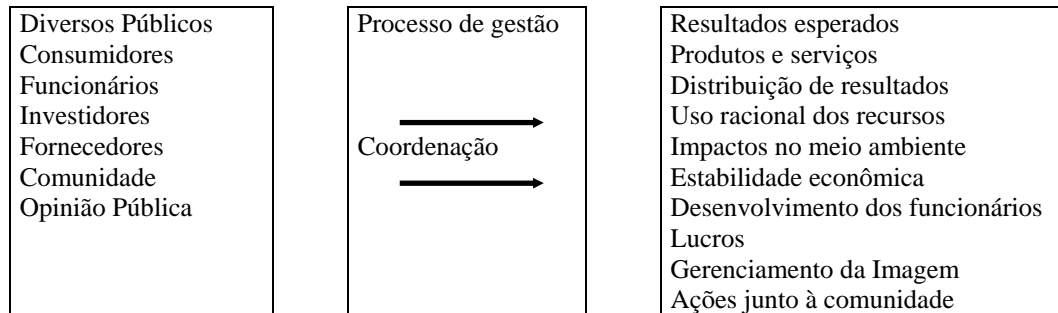
“Simultaneamente, entretanto, existem muitos críticos dentro e fora do movimento trabalhista, que vêem o novo local de trabalho como despersonalizante, opressivo e, basicamente, uma falsificação em forma de democracia. Para muitos trabalhadores, essa visão cética se concentra no incremento de responsabilidades (sem recompensas correspondentes); na fluidez da relação de trabalho (e a falta de estabilidade e lealdade), na falsidade do chamado *employee empowerment* (quando o controle hierárquico é mantido juntamente com novas formas de pura pressão de trabalho)” (Cheney et al, 2004: 213).

A diferença neste caso, é que um ambiente democrático possibilita e estimula que os funcionários, tanto individualmente, quanto em grupo, possam formular, executar e modificar seus processos e estruturas de trabalho e conseqüentemente o próprio ambiente organizacional. Desta forma, a participação e o envolvimento dos funcionários não devem estar limitados a projetos específicos ou tarefas e performances pontuais. O diálogo, o pensar crítico, a possibilidade de ser ouvido e participar ativamente e criativamente dos processos da

empresa, inclusive nas decisões referentes a dividendos e investimentos, devem ser aplicados correntemente no dia-a-dia dos processos e fluxos operacionais.

Na busca pela conceituação de uma empresa democrática, Deetz (1995) propõe um modelo de democratização e divisão de poder e responsabilidade, não somente entre os funcionários, mas contemplando todos os públicos da organização, dos consumidores até a opinião pública (ver quadro abaixo).

Modelo entre a empresa e seus diversos públicos



Fonte: Sabbatini (2005), baseado em Deetz (1995)

Ainda na análise da existência e da viabilidade de uma Comunicação Organizacional eficaz é fundamental a verificação de certos referenciais dentro das estruturas e fluxos de gestão que apontam ou não para uma ambiente integrado, aberto e orgânico. É importante considerar a origem e a extensão do programa ou processo, se é voluntário ou não e qual o ponto de partida, se é originário do topo da organização ou não. Conseqüentemente, se está orientado para a criação de canais democráticos de envolvimento dos funcionários ou se é destinado somente ao aumento da produtividade e eficiência. Deve-se verificar se estimula a supervisão, a autonomia e o aumento da responsabilidade ou somente a execução de tarefas e a comunicação dos resultados. E ainda a intensidade e envolvimento dos diversos funcionários, juntamente com o alinhamento aos objetivos globais da companhia e, conseqüentemente, a influência e o comprometimento gerados. No quadro abaixo estão apontados alguns referenciais que podem favorecer ou não a criação de um ambiente democrático de trabalho.

Indicadores e referenciais de um ambiente democrático

Processo / Programa	Favorece ambiente democrático	Desfavorece ambiente democrático
Origem	Surge voluntariamente A partir dos funcionários	É imposto A partir da alta gerência
Orientação	Aumento da participação Aumento da autonomia	Foco na produtividade Execução de tarefas
Objetivos	Aumento do comprometimento Alinhamento aos objetivos globais da companhia	Repasse dos resultados Ações pontuais

Fonte: Sabbatini (2005), baseado em Cheney et al (2004)

A partir da construção deste ambiente democrático, a Comunicação Organizacional pode emergir naturalmente (sendo ao mesmo tempo veículo e resultado da mudança); devendo ser planejada estrategicamente e alinhada aos objetivos globais da companhia. Desta forma, os fluxos e processos tradicionais de comunicação devem ser substituídos pela criação de um

mix de comunicação integrada⁵, valorizando conjuntamente as questões institucionais e mercadológicas, a partir de um mesmo planejamento e alinhamento global. A Comunicação precisa ainda, estar respaldada por um planejamento, contemplar análises sociais, políticas, mercadológicas, econômicas e culturais e fomentar o pensar crítico e a integração constante entre as diversas áreas da empresa.

Assim, na busca por indicadores que possam vir a orientar as empresas na construção deste processo, é importante verificar alguns elementos:

Construindo um diagnóstico: 11 passos para avaliar a comunicação nas empresas

Existe um planejamento de comunicação alinhado aos objetivos da empresa?

A construção desse planejamento contemplou análises sociais, políticas, mercadológicas, econômicas e culturais?

Esse planejamento é revisto constantemente, em virtude das constantes mudanças do cenário onde as empresas estão inseridas?

Como e com qual frequência a empresa comunica suas estratégias, objetivos e metas para seus funcionários?

Existe clareza e transparência na comunicação dos indicadores de desempenho e posição da empresa?

Existe uma equipe multidisciplinar que orienta e fomenta a integração das diversas áreas de comunicação na empresa?

A mensuração dos resultados será analisada sob ações pontuais (visão tradicional operacional) ou sob uma visão global, estratégica, de longo prazo?

A comunicação é percebida como uma despesa para a empresa ou como uma ferramenta estratégica, de inteligência empresarial?

A participação dos funcionários é estimulada através de canais efetivos de comunicação, ou as soluções já estão previamente decididas, mesmo que reuniões formais de análise e discussão dos projetos sejam realizadas?

As estruturas e fluxos formais de comunicação são substituídos por um mix de comunicação, onde as áreas trabalham conjuntamente visando o mesmo objetivo?

A idéia de superação da burocracia vigente, juntamente com a forma de gestão mecanicista está freqüentemente sendo disseminada, permeando toda a organização e sendo respaldada pelos gerentes e pela diretoria, na busca por uma mudança de cultura e relacionamento internos?

Fonte: Sabbatini (2005)

Os elementos acima descritos têm como objetivo auxiliar no diagnóstico da comunicação hoje vigente nas empresas. Conjuntamente, refletem pontos decisivos na construção de uma Comunicação Organizacional estratégica, integrada e democrática, sendo, portanto, o resultado do processo de gestão das empresas.

“Comunicação não é um aspecto secundário ou derivado da organização – um ‘ajudante’ de outras funções, supostamente mais importantes. Ao contrário, é a essência de uma atividade organizada, é o processo básico do qual derivam todas as outras funções” (Bavelas & Barrett (1951) *apud* Andrews & Herschel, 1996: 10).

A partir destes indicadores e referenciais identificados através dos conceitos que compõem a Comunicação Organizacional, foi desenvolvida uma tipologia buscando avaliar e qualificar as estratégias de comunicação nas empresas, conjuntamente com seu processo de gestão.

⁵ Ver Kunsch (2003).

Tipologia para análise da Comunicação Organizacional Excelente

Comunicação Unilateral – Empresas mecanicistas (1950-1975)	Empresas em transição (1980-1995)	Comunicação Organizacional excelente – Empresas democráticas (A partir do final da década de 90)
Processos iniciados sempre a partir do topo da organização; Funcionários treinados para execução de tarefas; Informação como meio de dominação; Falta de transparência e diálogo; Desempenho avaliado sob metas e resultados; Comunicação como ferramenta exclusiva de informação; Comunicação como área de custo; Comunicação como ferramenta operacional.	Aumento da participação dos funcionários; Gestão por processo e não por função; Busca pela integração das diversas áreas; Percepção da importância da comunicação estratégica; Necessidade de flexibilidade, criatividade e agilidade; Criação de políticas de comunicação integrada; Dicotomia entre o discurso e a prática; Pequenas mudanças no processo de gestão e divisão de poder Comunicação deve ir além de informar, deve definir e auxiliar nas estratégias e na criação de diferenciais competitivos; Dificuldade de integração entre as diversas áreas comunicacionais; Percepção da importância dos diversos públicos.	Alterações profundas no processo de gestão; Funcionários se autogerenciam; Significativa divisão de poder; Aumento da responsabilidade e do comprometimento; Existência constante do diálogo, da reflexão e da crítica; Política comum e integradora, contemplando as áreas Mercadológicas e Institucionais; Comunicação é o espelho do processo de gestão; Existência de um planejamento estratégico de comunicação; Comunicação empresarial como filosofia e cultura; Tudo é comunicação: a comunicação perpassa todos os departamentos da empresa; Comunicação como ferramenta de inteligência empresarial; Desempenho avaliado a partir dos objetivos globais da companhia; Comprometimento, respeito e diálogo com os diversos público interlocutores da empresa; Comunicação democrática, integrada e transparente.

Fonte: Sabbatini (2005)

O grande desafio é como a Comunicação pode contribuir para que esse processo democrático de gestão se desenvolva? Pois, somente alterando o processo de gestão é que teremos a criação de diferenciais competitivos e uma melhor adaptação ao cenário concorrencial. É a superação da visão tradicional, mecanicista de gestão.

Pode-se observar, entretanto, que é um processo lento e gradual, que demanda participação e envolvimento advindos do topo da organização. É preciso, principalmente, uma conscientização da necessidade de divisão de poder e, conseqüentemente, de uma mudança significativa na cultura da empresa; o que, nos dias de hoje, é vital para a sobrevivência das mesmas.

“Um grande resultado desse novo pensamento tem sido a organização flexível, na qual a tradicional comunicação hierárquica tem sido substituída por uma organização baseada em equipes; que, por sua vez, pode responder mais rapidamente aos padrões econômicos mundiais” (Eisenberg & Goodall, 2001: 142).

A dificuldade encontra-se em alinhar os diversos interesses dos departamentos de Comunicação, superando os processos tradicionais de comunicação na busca por um sistema integrado, flexível e democrático; e alinhado aos objetivos da companhia.

“O alinhamento estratégico bem sucedido é difícil porque ele força a companhia a considerar a relação entre sua estratégia e seus sistemas internos. E mais, o alinhamento estratégico é complicado não apenas pela relutância dos trabalhadores em se reconhecerem como parte de um sistema, mas também, pela tendência dos administradores em tomar decisões desarticuladas, não circunscritas na estratégia da companhia” (Eisenberg & Goodall, 2001: 306).

É a consolidação e manutenção do processo de Comunicação Organizacional, que deve ser alimentado diariamente através de fluxos democráticos e flexíveis de comunicação existentes entre a empresa e seus diversos públicos, entendidos aqui como consumidores, funcionários, acionistas, fornecedores, mídia, comunidade, governo e opinião pública.

“Comunicação organizacional é o processo em que seres humanos mutuamente interdependentes criam e trocam mensagens, interpretam e negociam sentidos, enquanto se esforçam para articular e perceberem mutuamente visões, propósitos e metas” (Andrews & Herschel, 1996: 14).

Desta forma, a Comunicação Organizacional deve ser compreendida como consequência e, ao mesmo tempo, como uma ferramenta de mudança do processo organizacional das empresas. Ela é, concomitantemente, o meio condutor e o resultado da transformação dos processos de gestão, antes orientados sob a visão mecanicista e agora estruturados sob o paradigma da organização orgânica, democrática e flexível. “(...) comunicação é mais do que uma ferramenta para a mudança; comunicação é a mudança” (Cheney et al, 2004: 320).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, Patricia H. & HERSCHEL, Richard T. **Organizational Communication – empowerment in a technological society**. Boston, MA: Houghton Mifflin Company, 1996.
- AKTOUF, Omar. **Pós-Globalização, administração e racionalidade econômica – A síndrome da avestruz**. São Paulo: Atlas, 2003.
- Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? In **Academy of Management Review**, v.17, 407 - 431, 1992.
- BUENO, Wilson.C. **Comunicação Empresarial, teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- CHENEY, George et al. **Organizational Communication in an Age of Globalization – issues, reflections, practices**. Prospect Heights, Illinois: Waveland Press, Inc.: 2004.
- CORRADO, Frank. **A força da comunicação**. São Paulo, Makron Books, 1994.
- DEETZ, Stanley, TRACY, Sarah J. and SIMPSON, Jennifer Lyn. **Leading Organizations through transition**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, INC, 1999.
- DEETZ, Stanley. **Transforming communication, transforming business**, Cresskill, N.J.: Hampton Press, 1995.
- EISENBERG, Eric M. & GOODALL, Jr. H.L. **Organizational Communication. Balancing, Creativity and Constraint**. Third Edition, Boston, MA: Bedford / St. Martins, 2001.
- Evered & Tannenbaum
- JABLIN, Fredric M. & PUTMAN, Linda L. **The New Handbook of Organizational Communication – advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

- JACKSON, Brad. **Management Gurus and Management Fashions**. London: Routledge, 2001.
- KING, Sarah S. & CUSHMAN, Donald P. **High-speed management and organizational communication in the 1990s: a reader**. New York, N.Y.: State University of New York Press, 1994.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10^a ed., São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOVACIC, Branislav. **New approaches to Organizational Communication**. New York, N.Y.: State University of New York Press, 1994.
- KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. Nova edição, São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- MOINGEON, Bertrand & SOENEN, Guillaume. **Corporate and Organizational Identities**. London: Routledge, 2002.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli Editora, 2003.
- SALEM, Philip. **Organizational Communication and change**. Cresskill, New Jersey: Hampton Press, INC., 1999.
- TORQUATO DO REGO, Francisco G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo, Pioneira Thompson, 2002.
- **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. 5^a ed., São Paulo: Summus Editorial, 1986.
- WHITE, Jonh & Mazur, Laura. **Strategic communications management**. Making Public Relations Work. Workingham: Addison-Wesley Publishing Company, 1995.