



Um *ensaio*
sobre a *comunicação*
interna pós-industrial
em sua dicotomia
discurso e prática

Valéria Cabral

- Jornalista e Relações Públicas, Mestre em Comunicação pela ECA-USP
- Professora-convidada do Programa de Educação Continuada em Administração para Executivos – (MBA) da FIA-USP
- Responde pela área de Desenvolvimento Humano do Metrô-SP
- Sócia do IDHC - Instituto de Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação
- Atuou em posições de gestão nas áreas de Comunicação Empresarial, Propaganda e Marketing Institucional, Assessoria de Imprensa e Endomarketing em organizações como Sharp, Maksoud, Unibanco, Senai-SP, Fundação Bienal de São Paulo e Associação Brasileira do Alumínio
- cabralrocha@terra.com.br

Resumo

Vivemos em um momento em que as organizações, ainda sob a égide de um modelo mecanicista em decadência, dependem muito do desenvolvimento de práticas contemporâneas de comunicação com seus empregados para o alcance do sucesso em um ambiente empresarial marcado pela instabilidade, pressão e ânsia por produtos e serviços cada vez mais inovadores e qualificados.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • CONCEITO • ESTUDO • ARTES • CULTURA

Abstract

We live a time in which the organizations, still under the aegis of a decaying mechanistic model, earnestly demand the development of up-to-date practices on the communication with their employees, in order to reach success in an enterprise environment marked by instability, strain and eagerness for more and more innovative and qualified products and services.

KEY WORDS: COMMUNICATION • CONCEPT • STUDY • ARTS • CULTURE

Resumen

Vivimos en un momento en el cual las organizaciones, aún bajo la égida de un modelo mecanicista en decadente, dependen mucho del desarrollo de prácticas modernas de comunicación con sus empleados para obtener éxito en un ambiente empresarial marcado por la inestabilidad, la presión y la ansiedad por productos y servicios cada vez más innovadores y cualificados.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • CONCEPTO • ESTUDIO • ARTES • CULTURA

*“Quando você olha para fora, você sonha.
Quando você olha para dentro, você acorda.”*

Carl Gustav Jung

Na década passada, efetivamente, entramos na era das mudanças organizacionais. Tempos de incertezas, de crises de confiança, mas também de busca da transparência e de novas alternativas. Afinal, em meio a esse ambiente em transformação, há o aceno de um conjunto de novas oportunidades e, seguramente, muito a ver e rever, aprender e reaprender, ensinar e reensinar, bastando que se tenha a ousadia de entrar no olho do furacão para entendê-lo melhor. E não se trata de tarefa das mais fáceis. Como cidadãos urbanos, estamos muito acostumados ao ‘modelo’ industrial ainda vigente.

Dentro do mais puro modelo weberiano, até recentemente, o emprego nos colocava em uma posição confortável e estável. A nossa carreira estava nas mãos das organizações: distinguíamos claramente o ‘viver’ do ‘trabalhar’; a carteira assinada, a rotina, os horários pré-estabelecidos, as regras e os controles coletivos, devidamente padronizados e “conhecidos”, tornavam o jogo claro.

De repente, o emprego já não oferece estabilidade. A empresa entrega a cada um a responsabilidade pela sua carreira e seu destino. E, se quisermos nos manter ‘inseridos’, é preciso começar a agir como ‘donos do negócio’. É necessário ter especialização, mas saber atuar de forma generalista; ser competente como gestor ou um flexível integrante de uma equipe, ter desenvoltura interpessoal, ser inovador, comunicativo, bem-informado, bem-humorado, cumprir metas e mais metas e ser capaz de gerir excepcionalmente bem o tempo. Retomamos o discurso pela busca da ‘felicidade’ COM E NO TRABALHO.

A mudança como única variável constante

É inegável que toda mudança que vem ocorrendo no chamado ‘contrato de trabalho’ e o excesso de imprevisibilidade nas organizações e no mundo – ao que ainda não estamos afeitos – afetam o ambiente organizacional interno. Levam-nos, também, a uma série de questionamentos sobre nosso papel e ‘razão de ser’.

Enquanto comunicadores empresariais, nossa situação não é diferente. O novo cenário nos conduz a alguns questionamentos especificamente no nosso campo de trabalho: o novo papel da comunicação organizacional interna. Por exemplo, apesar dos mais variados recursos de informação atualmente disponíveis – e ao alcance das organizações –, em que pese toda a retórica dos principais dirigentes sobre a importân-

cia estratégica da comunicação com todos os seus públicos¹, há, no caso do público interno, um contingente significativo de empregados que sequer sabem aonde suas organizações pretendem chegar com muitas das mudanças implementadas².

Mais: as principais lideranças da organização e os profissionais de comunicação estão cientes desse grave axioma e, ainda assim, continuam lidando e encarando a comunicação interna dentro de um conceito funcionalista-instrumental.³ Dessa forma, a questão pertinente é: por que é tão difícil implementar uma comunicação interna efetivamente eficaz, se sabemos que manter uma comunicação interna aberta e participativa pode evitar rumores, ansiedades e erros e, principalmente, melhorar o desempenho organizacional? A resposta a essa questão pode não ser tão simples. Uma coisa é o desejo, o ideal de vida organizacional; outra, a prática, o dia-a-dia da comunicação empresarial em um determinado contexto social, político, cultural, econômico, etc. E, nesse sentido, faz-se necessário um olhar mais acurado não só ao ambiente organizacional interno.

Os paradoxos da transição

Se de um lado o avanço tecnológico permitiu um maior e mais rápido acesso à informação no ambiente empresarial, e nos diversos âmbitos da sociedade em geral, gerou também novas demandas e pressões sociais. Apesar dos recursos tecnológicos, hoje a maioria dos executivos e profissionais qualificados trabalha mais de 48 horas semanais e, ainda assim, é constante a sensação, ao término do dia, de se ter deixado algo importante para trás, acumulando em seu íntimo um conjunto de pendências relacionadas a si mesmo, aos amigos, à família, à profissão, à organização. Perdeu-se o senso do dever cumprido.

- 1 Pesquisa de Comunicação Corporativa - Aberje e Ideafix -, set/2001, com 100 empresas da região Sudeste do Brasil, indica que 64% dos profissionais ouvidos informam que a alta direção de suas organizações encara os recursos destinados à comunicação corporativa como estratégicos. Consulta realizada em 13/09/03 no site http://www.aberje.com.br/acao_pesquisa.htm
- 2 Pesquisa da Mercer publicada na revista Veja, de junho/2000, aponta que 64% dos dirigentes ouvidos admitem que os boatos exercem maior influência que as comunicações oficiais; que para 67% dessas empresas, a eficácia da comunicação interna é um dado desconhecido; 49% admitem que a comunicação interna em sua maioria não reflete, claramente, os objetivos da empresa; 35% admitem que não têm uma política formal de comunicação interna.
- 3 Pesquisa Aberje 2001 sob o tema Comunicação Interna, com 200 empresas, aponta que 44% vêem a Comunicação interna como uma ferramenta instrumental contra 37% que a vêem como uma ferramenta estratégica; apenas 32% tratam temas estratégicos na comunicação com o público interno; 63% dos profissionais que responderam à pesquisa afirmam que um dos maiores problemas enfrentados pela área de comunicação interna é a falta de apoio, reconhecimento ou engajamento da alta direção e presidência. Consulta realizada em 13/09/03 no site http://www.aberje.com.br/acao_pesquisa.htm

A celeridade da inovação tecnológica fez com que se imprimisse maior velocidade a quase tudo, produzindo, inclusive, não somente a elevação dos índices de obsolescências por unidade de tempo, mas também agravou o estresse no ambiente organizacional. A pressa parece estar no ar e os profissionais de comunicação, entre outras categorias, seguramente nunca foram tão demandados em termos de agilidade, criatividade e eficácia. E, nesse cenário, é preciso ser cauteloso com respostas rápidas.

Quando nos deparamos com a visão proposta pelo especialista em Desenvolvimento Organizacional Richard Beckhard (1972)⁴ para o tratamento de processos de mudança, onde a mudança deve ser igual à visão de futuro, mais sua factibilidade, mais o grau de insatisfação com a situação vigente, e que tudo isso deve ser menor que o custo da mudança, é difícil não pensar em quão pouco claros têm sido muitos dos vários processos de mudanças implementados por muitas organizações. Apesar de cientes do alto custo de implementação de uma mudança organizacional e do papel estratégico da comunicação nesses processos, parece-nos que a busca pela alta competitividade e o temor à possibilidade mínima de perder o controle tomaram conta do ambiente organizacional. Ora, se sabemos que o sistema mecanicista parece ser mais apropriado para as organizações que operam em condições relativamente estáveis, dentro de variáveis controláveis, e que os modelos orgânicos respondem bem melhor a condições instáveis, por que ainda insistimos em tratar a comunicação sempre de forma instrumental? Em que medida, como profissionais de comunicação e responsáveis pelo planejamento de atividades e direcionamento das verbas de comunicação corporativa, estamos cientes da responsabilidade que nos cabe em lidar com os vários paradoxos vigentes em nossa sociedade, de maneira a propor e atuar em consonância com esse ambiente em transição, recheado de contradições significativas entre o pensar, o querer e o agir?

Afinal, se se pretende de fato imprimir ao público interno um novo papel, no qual esse deva realizar suas atividades à luz do conhecimento que possui sobre sua função e sobre a organização em sua totalidade, é preciso transformá-lo em agente da mudança. E essa é uma tarefa árdua, em que se faz necessária uma verdadeira aliança estratégica que envolva toda a organização, e só assim se poderá atuar sobre asserções como 'esta empresa tem problemas de comunicação'; 'tudo se resume em um problema de comunicação...'; 'falta transparência na comunicação...'; 'os funcionários não sabem o que está acontecendo...'; 'precisamos melhorar a nossa comunicação interna...'; entre outras, que já eram discutidas na década de 70, quando o Ph.D. e professor do

4 Beckhard, cientista norte-americano do MIT – Massachusetts Institute of Technology, defende que a maneira viável de implementar mudanças significativas na organização é alterando os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham. Ao lado de Schein, Warrin Bennis, Lawrence e Lorsch, Argyris, Beckhard é um dos expoentes da Teoria do Desenvolvimento Organizacional, traz importantes contribuições para uma abordagem das mudanças organizacionais. Segundo ele, as pessoas não resistem à mudança e, sim, a serem mudadas.



Centro Avançado de Estudos da Comunicação da Universidade do Missouri (EUA), Lee Thayer, chamava a atenção de estudiosos, alunos, docentes e profissionais da área de comunicação sobre quão necessário e urgente era estudar e buscar uma melhor compreensão da real importância da comunicação para as organizações.

Mais para Taylor e Fayol que para Lorsch, Katz-Kahn e Skinner

Se hoje tivéssemos cientificamente classificadas as mais rentáveis e notáveis instituições organizacionais do país do ponto de vista de seu modelo de gestão organizacional e a sua prática de comunicação interna, seguramente estaríamos mais próximos de entender por que as organizações ainda têm ou se ressentem de tantos problemas de comunicação com empregados.

Considerando as escolas de administração científica e clássica do estudo das organizações, ainda há muito da fase que denominamos escola normativo-contratual, cujas teorias de referência são as concebidas pelos engenheiros Frederick Winslow Taylor (1856-1915), americano, e pelo francês Henri Fayol (1841-1915), nas quais o homem é visto como uma variável dependente da organização.

A eficiência está na racionalidade e pragmatismo desse modelo, que exerce um poder absoluto sobre o indivíduo, a fim de assegurar respeito à hierarquia e às regras formais da organização. Nesse ambiente, cabe, por conseguinte, o comportamento passivo e conformista, que não ponha em risco e discussão os valores da organização. Em organizações ou unidades de negócios que privilegiam essa abordagem predominam as normas e regulamentos, a divisão rígida do trabalho, a supervisão funcional, os princípios de ordem e disciplina, o princípio da eficiência, as formas de pressão e controle e o conceito do *'homo-economicus'*: àqueles que *'andam na linha'*,

são oferecidas as mais variadas formas de incentivo ou reconhecimento, ligadas ao cumprimento ou superação dos métodos ou tempos de trabalho, para manutenção do *status-quo*.

Dentro dessa abordagem, a comunicação é poder, e é usada como um instrumento de controle e dominação. A comunicação interna plena, tal qual defendemos hoje, não tem lugar nesse tipo de ambiente, onde os empregados não são pagos para pensar e, sim, para executar, para cumprir ordens. Nesses ambientes, a comunicação tende a ser vertical, do topo para a base, tolhida e essencialmente instrumental. O francês Chanlat (1994) aponta para o perigo dessa prática, afirmando que “*a comunicação em uma organização não pode ser reduzida ao mero processo de transmissão de informações sob pena de perder todo o seu sentido e significação*”. Contudo, quando se olha o conjunto da comunicação produzida e as colocações de profissionais da área acerca da comunicação praticada em suas organizações, é perceptível ainda uma visão mecanicista de atuação.

Kunsch (2003, p.72) reforça que o modelo mecanicista tem prevalecido nas organizações nas últimas décadas, especialmente entre os anos 60 e 80. Ela explica que:

“este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais”.

As contribuições dos cientistas sociais

A escola de relações humanas, desenvolvida especialmente por cientistas sociais, cuja fonte de maior referência é Elton Mayo (1880-1949), ainda que considere o indivíduo como uma variável dependente da organização, onde se deve assegurar que ‘o homem certo esteja no lugar certo’, começa a atuar sobre a relação de dependência do indivíduo em relação à organização.

A partir da implementação de instrumentos como pesquisa de clima organizacional, desenvolvimento de treinamentos para adequação das competências aos cargos, aplicação da psicologia no trabalho e, especialmente, implementação de ações de comunicação do tipo organização-indivíduos⁵, denota-se uma preocupação em as-

5 As pesquisas conduzidas por Mayo e seus colaboradores constataam a existência de necessidades humanas fundamentais tais como: fisiológicas e psicológicas, segurança íntima, participação, autoconfiança, auto-realização e expressão criativa. Essa escola constata enorme influência da liderança (inclusive da informal) sobre o comportamento dos empregados e cria uma pressão sobre os administradores quanto à importância da comunicação interpessoal. (Chiavenato, 1979)

segurar um melhor ambiente de trabalho para a consecução adequada dos níveis de produção.

Outras correntes, algumas agrupadas na Teoria Neoclássica da Administração, trazem novas contribuições para a compreensão do ambiente organizacional. Entram em cena estudos sobre planejamento e sobre sua importância; o estudo da motivação ganha novos contornos. Como decorrência, são implementados estudos sobre o racionalismo da organização formal, na qual se distinguem três principais tipos de organização: a linear (mais antiga e simples, remonta à organização dos antigos exércitos); a funcional (orientada pelo *multiple management* ou autoridade funcional dividida); e a de linha-*staff* (combinação da linear com a funcional), modelo mais empregado pelas organizações. Cada tipo apresenta vantagens e desvantagens, sob o ponto de vista da comunicação, exigindo estratégias absolutamente diferenciadas.

A escola estruturalista e as contribuições da psicologia

Na década de 50, entra em cena a Teoria Estruturalista da Administração, que nasce com o propósito de resolver o impasse entre a teoria clássica e a de relações humanas. Chiavenato (1979) aponta que esse novo conjunto de teóricos pretende conferir a essa nova teoria o status de síntese das duas mais importantes correntes até então vigentes, a partir de uma abordagem inspirada no trabalho do sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). A nova abordagem também busca suprir a necessidade de se visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, que interage com outros atores sociais (conceito da sociedade de organizações). São dessa corrente autores e pesquisadores do nível de Amitai Etzioni, que muito colaborou para que estudantes e pesquisadores de comunicação decifrassem as tipologias das organizações modernas, em dissertações e teses, especialmente entre os anos 70 e 90.

Surgiram as escolas behavioristas do estudo da administração (cujas principais fontes de referência são Watson, Barnard, Maslow, Argyris, McGregor, entre outros)⁶. Dessa corrente de pensamento, Douglas Murray McGregor (1906-1964) foi, seguramente, o mais influente teórico do comportamento humano nas organizações, popularizando a Teoria da Motivação como base para qualquer atividade empreendida pelas empresas (Chiavenato, 1979), e influenciando as abordagens desenvolvidas pelos psicólogos Abraham Maslow (Teoria da Hierarquia das Necessidades) e de Frederick Herzberg (Abordagem dos Dois Fatores: Higiênicos e Motivacionais), que ainda usamos para fundamentar muitos de nossos trabalhos, acadêmicos ou não.

6 J. B. Watson, Chester Barnard, Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Chris Argyris, J. Litterer, Rensis Likert integram o conjunto de autores responsável pelos eventos marcantes da Teoria Behaviorista.

Expansionismo, pensamento sintético e teleologia

As escolas do pensamento sistêmico-organizacional – como a Teoria dos Sistemas – defendem que não há um único ou um melhor caminho para a solução dos vários problemas organizacionais e, conseqüentemente, para a gestão das variáveis sociais envolvidas. Nesse caso, a eficácia do conjunto dependerá do grau de coerência e respeito aos objetivos e às estratégias empresariais. O reducionismo, que se serve do pensamento analítico, cede lugar para o expansionismo (que parte do princípio que todo acontecimento é parte de um todo maior), para a abordagem sistêmica (todo fenômeno pode ser explicado como parte de um sistema maior e em função do papel que desempenha dentro desse macrosistema), bem como para a teleologia (a relação causa-efeito passa a ser probabilística e não mais determinística).

Ou seja, dentro dessa abordagem (Chiavenato, 1979) a empresa influencia e é influenciada pelos ambientes internos e externos, e o desenvolvimento organizacional ocorre a partir de intervenções integradas, viabilizadas por meio do envolvimento dos protagonistas da mudança.

Para Katz e Khan (1970), enquanto sistema aberto, a organização, vista como um sistema, importa energia do ambiente externo (uma vez que não há estrutura social organizacional auto-suficiente), transforma essa energia internamente e exporta certos produtos e serviços ao ambiente externo. Trata-se de uma abordagem em que não cabem os modelos prescritivos e normativos de gestão de atuação, plausíveis em um ambiente fechado.

O olhar deixa de ser mecânico, previsível e determinístico. Internamente, o indivíduo passa a ser percebido na sua totalidade, pelo seu caráter humano e social e não mais como uma extensão da máquina.

Vale destacar, ainda, duas teorias: a Teoria do Desenvolvimento Organizacional, que entende que uma organização se faz pela coordenação do somatório dos esforços individuais, para a realização de transações planejadas com o ambiente (Lawrence e Lorsch, 1972), e a Teoria da Contingência, que põe em foco o ambiente externo, sugerindo que é nesse ambiente que podem se localizar as explicações causais para muitas características das organizações (Buckley, 1976).

Dentro dessas últimas abordagens, a comunicação interna se ressentir dos ambientes interno e externo, tanto quanto se utiliza deles. E na difusão de mensagens é preciso considerar todas as formas de representação social e de mediações cognitivas da comunicação.

Dentro dessa linha, são vários os autores que defendem que as empresas com culturas que enfatizam todas as representações-chaves (clientes, acionistas, funcionários,

etc.) e a liderança em todos os níveis, desfrutaram de um melhor desempenho geral, uma vez que nos sistemas abertos “a comunicação entre as pessoas de categorias diferentes assemelha-se mais à consulta lateral que ao comando vertical” (Burns & Stalker In: Chiavenato, 1979, p.446).

A importância do estudo da cultura organizacional

A esse propósito, na década de 80 muito se enfatizou a questão da cultura organizacional como um dos pontos-chave para uma análise organizacional eficaz. Deal & Kennedy estão entre os primeiros, entre tantos outros autores, a darem conta da relação entre cultura e desempenho organizacional, em artigos de revistas e jornais, em conferências e teses de mestrado ou doutorado. Na mesma década, Hofstede tornou-se referencial teórico, por possuir um quadro conceitual compatível com a visão teórica da época e que privilegia a análise contextualizada das organizações (Freitas, 1991).

Schein (1986, p.9), um dos teóricos mais aceitos sobre o assunto, se destacou por propor e argumentar sobre a importância da análise crítica desse conceito tão complexo, a fim de garantir uma base mais sólida de referência tanto para os que atuam nesse campo, como para aqueles que o pesquisam. Para ele,

“(...) cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas”.

Schein (*apud* Fleury, 1992, p.20) propõe que, ao pensarmos a cultura, imaginemos encontrar extremamente interligados os três níveis abaixo:

- 1 - De artefatos e criações que se referem às manifestações visíveis da cultura e incluem: linguagem, arte, arquitetura, tecnologia. Exemplos: o ambiente da organização, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos. O pesquisador considera esse nível de análise muito enganador, porque oferece dados fáceis de se conseguir.
- 2 - De valores e ideologias: regras, princípios, normas, valores e ética que orientam os fins de uma dada sociedade (ou grupo). Ou seja, os valores que governam o comportamento das pessoas. Esses valores são difíceis de serem observados de forma direta. Para identificá-los é necessário fazer entrevistas com membros legitimamente representativos da organização ou realizar análises de conteúdo de documentos formais da organização. Schein argumenta que mesmo obtidos, o pesquisador terá em mãos apenas os valores manifestos da cultura. Na maioria dos casos, argumenta, isso não passa de idealizações ou racionalizações.

- 3 - De pressupostos básicos e premissas, que são os valores subjacentes e tipicamente inconscientes sobre a natureza da verdade e da realidade, a natureza da natureza humana, a natureza das relações do homem, a natureza do tempo e a natureza do espaço. São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um dado grupo percebe, pensa ou sente. Schein coloca que como certos valores compartilhados conduzem o grupo a determinados comportamentos, esses valores acabam por se mostrar adequados na solução de problemas, sendo, portanto, gradualmente transformados em pressupostos inconscientes.

Freitas (1991, p.3) diz que *“a discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural”*, dividida basicamente em três correntes: a Antropologia Cognitiva, a Antropologia Simbólica e a Antropologia Estrutural. Segundo a pesquisadora, das diferentes correntes derivam alguns pressupostos acerca de organização, cultura e natureza humana. Dessa forma, *“os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem”*.

Evolução da comunicação organizacional interna

Considerando todos os aspectos já abordados, é certo que o estudo da comunicação e da retórica organizacional interna muito se aperfeiçoaram nas últimas décadas. No entanto, também é óbvio que há muito que fazer na maioria das organizações para aproximar o discurso da prática; ou, ao menos, minimizar as contradições. Por exemplo, será que frases do tipo ‘manda quem pode, obedece quem tem juízo’; ‘as pessoas não vão entender, portanto, é bobagem comunicar’; ‘ordens são para cumprir e não para discutir’; ‘é preciso confiar desconfiando’; ‘fica esperto!’; ‘meu papel é passar a informação; se estão entendendo, é outra estória...’; ‘santo de casa não faz milagre’;



‘essas novas propostas são para inglês ver’ foram 100% abolidas ou têm dias contados para não mais serem praticadas nas organizações?

Apesar de todo esforço empreendido pelas organizações, ainda vigora um modelo de comunicação em consonância com o modelo que privilegia a burocracia na produção de mensagens e notícias, a hierarquia para o acesso à informação e à apresentação de idéias etc.; que ainda trata pessoas como recursos descartáveis em momentos de crise; que, muitas vezes, considera mais relevante a apresentação de resultados para o acionista, a qualquer preço. Esse modelo é nosso velho conhecido. Está em vigor há muito tempo e faz com que muito líder titubeie em tomar decisões que possam impactar, de imediato, os resultados, ainda que se saiba que ela é premente para a conquista a médio e longo prazos de um clima organizacional melhor. Nesse caso, como estrategistas, precisamos, além de compreender o ambiente organizacional em que estamos inseridos, estar atentos às lideranças e também saber atuar hoje como *coaching* nos aspectos ligados à comunicação organizacional.

Como já estamos assistindo, a trama do tecido social deste milênio certamente privilegiará as empresas integradas ao ambiente, portanto, de fato, cidadãs. Empresas coerentes, que defendem e atuam dentro de uma conduta ética, responsável, íntegra junto à sociedade; capazes de se renovar permanentemente, aprendendo com seus erros e acertos, não dormindo sobre os louros efêmeros do sucesso fácil; empresas capazes de envolver e mobilizar pessoas (de dentro e de fora de seu âmbito), em prol da construção de um futuro melhor para elas e para a sociedade; empresas verdadeiramente compromissadas não apenas com o seu próprio crescimento e auto-transformação, mas também com o bem-estar do planeta.

Nesse aspecto, todos os instrumentos de análise das relações entre negócio, estruturas, estratégias, políticas e pessoas, bem como as intervenções sobre processos interpessoais que possam favorecer a flexibilidade comportamental, fazem toda a diferença para o sucesso empresarial. A comunicação, nesse caso, ganha relevo e destaque. Deixa de ser um mero fetiche para contribuir efetivamente para a eficiência e a eficácia organizacionais (Kunsch, 2003, p.158).

Fazendo acontecer

Em *Jerry Maguire - A Grande Virada*, filme de 1996, dirigido por Cameron Crowe, Tom Cruise experimenta a desafiante situação de, em uma grande e importante empresa, sugerir um plano nascido de uma inspiração a respeito do anseio por uma vida melhor para empregados e clientes. Após a visão, no afã de ver sua idéia implementada, Maguire só vai dormir depois de horas de trabalho de puro prazer, nas quais concebeu o projeto que oferece à empresa um roteiro de tratamento mais justo e respeitoso aos seus atletas-clientes. Sua proposta de mudança é simples: menos clientes, me-

lhor atendimento. Pela manhã, já redigido o plano e distribuídas cópias suficientes para todos da área de relacionamento com o cliente, inclusive a direção, ele aguarda as reações. Maguire está ansioso e até tem vontade de recuar, mas já é tarde. Aplausos, tapinhas nas costas (alguém teve coragem de dizer o que era necessário) e um bilhete azul. Maguire está fora. Ele e seu plano de mudança são uma ameaça.

Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os empregados; sobre a necessidade de integrá-los mais ao ambiente organizacional; de abrir espaço para criação e revelação de vocações e talentos; sobre a necessidade de se conferir maior autonomia; sobre tornar cada empregado parceiro estratégico do negócio; da importância sobre a disseminação da visão e missão organizacional, para que os empregados tracem objetivos e estratégias para o alcance do sucesso; de que tão importante quanto o resultado é a forma como se chega a esse resultado. Ou seja, não restam dúvidas de que é preciso desenvolver e melhorar as habilidades de comunicação de cada empregado, capacitando-o, atualizando-o, reciclando-o para uma atuação com maior competência e responsabilidade sobre seu novo papel na empresa e na sociedade.

Portanto, prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para a expressão de seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover *feedback*, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações de profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances. É preciso lançar novas bases para um relacionamento mais produtivo e eficaz com o público interno, com vistas a um desenvolvimento organizacional mais competitivo e alinhado com os anseios de uma sociedade pós-industrial. É preciso ajudar as organizações a dar sentido a seu discurso organizacional contemporâneo de que as pessoas (no caso os empregados) são o verdadeiro diferencial competitivo da organização.

Afinal, sabemos que *“é a comunicação que ocorre na organização e é a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam suas condições de existência e a direção de seu movimento”* (Thayer, 1976, p.120); que *“as comunicações são tão essenciais para uma organização que, se pudéssemos identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento da organização, estaríamos mais próximos de compreender a organização em si”* (Litterer, 1977); que a comunicação é imprescindível para a sobrevivência da organização pois *“o sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente”* (Kunsch, 2003, p.69).

Thayer (1972) apresenta dois aspectos fundamentais sobre a questão da comunicação nas organizações:

“quando se organiza uma empresa coletiva de qualquer tipo, o que se organiza de fato é o fluxo de informações relacionadas com a empresa e, em decorrência, as relações es-

tratégicas entre as suas partes funcionais; deveria ser absolutamente óbvio para quem está 'fazendo a comunicação' preocupar-se em considerar como o receptor está recebendo a comunicação, como única forma para a obtenção da eficácia desejada".

Corrado (1994, p.48), na mesma linha, propõe algumas reflexões obrigatórias sobre a questão comunicação. São elas:

- 1 - Pode uma empresa ter uma boa imagem empresarial, se não gozar de uma boa imagem junto aos seus empregados?
- 2 - Se um funcionário não for bem-informado e nem leal, e, por conta disso, não tiver uma boa imagem da empresa, que impacto isso pode trazer para os resultados globais da empresa?
- 3 - A direção da organização é capaz de dar aos empregados a ampla gama de informações requeridas por eles?
- 4 - É possível ter um programa eficaz de qualidade sem uma comunicação interna adequada?

Dentro dessa perspectiva, uma parte de tais questionamentos pode ser atribuída à necessidade de maior participação dos funcionários nos processos decisórios da empresa. Ainda segundo Corrado (1994, p.49), pesquisas realizadas nos últimos anos sinalizam que os empregados têm anseios por comunicações muito simples. *"Desejam saber quais são os problemas, como a empresa lidará com eles e qual o seu papel como empregado"*. E, continua, *"na ausência de uma comunicação digna de crédito, os boatos preenchem o hiato"*.

Portanto, hoje, a relação empresa-empregado deve ser retratada acima de tudo como uma relação de compromisso e de respeito.



A imprescindibilidade da comunicação interna

Fleury (1992, p.24) defende que *“a comunicação se constitui em um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização”*. Diz a pesquisadora que *“o mapeamento do sistema de comunicação, sistema esse pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, quanto como a relação entre quem se comunica, é fundamental para a apreensão desse universo simbólico”*.

Bowditch e Buono (1992, p.80) abordam a questão da imprescindibilidade, argumentando que *“um dos processos fundamentais, que constitui a base para quase todas as atividades nas organizações, é a comunicação”*. Kreeps (1995, p.27) ao destacar a importância da comunicação para as organizações, explicita o lado frágil da natureza da comunicação humana, que, por sua complexidade, sutilezas e singularidades, sempre pode provocar, ao contrário do que se propõe, incompreensão, mal-entendidos e/ou discordâncias entre seus interlocutores. Talvez um dos maiores problemas da comunicação humana na vida organizacional seja a presunção de que seja fácil comunicar-se corretamente (Thayer, 1972). Portanto, como alerta Raigada (1997, p.94), *“servir-se de uma Política de Comunicação Interna é comprometer-se a desenvolver relações de trabalho que não apenas considerem a atuação sobre compreensão ou inteligibilidade da própria organização, mas também sobre seu próprio desenvolvimento”*.

E a elaboração de qualquer Plano de Comunicação, que inclua o delineamento de uma política, passa, necessariamente, pelo tratamento de aspectos como a subjetividade da produção informativa, as singularidades presentes nos processos, os filtros, as barreiras de comunicação (físicas, mecânicas, psicológicas, sociais, lingüísticas, entre outras).

Hoje em dia, dedicar-se a um melhor entendimento sobre a audiência é tão ou mais fundamental do que deter o domínio de um conjunto instrumental de técnicas ou ferramentas de comunicação. Não basta dizer que o público interno é estratégico para a organização, se a abordagem não apresenta temas estratégicos de relevância ao empregado; ou enfatizar que o público interno deve ser priorizado nos processos de comunicação, se, no dia-a-dia, a comunicação chega simultaneamente para todos os *stakeholders* da organização; que se trata de um público que merece uma ação planejada de comunicação, capaz de atender aos seus anseios e necessidades de informação sobre a organização, quando a comunicação organizacional se resume à publicação de notícias frias nos veículos internos; que o público interno deve ser tratado como um multiplicador das boas ou más ações da organização, se o empregado sequer tem informações mínimas para o adequado desempenho de suas funções; ou que é um público capaz de gerar resultados palpáveis, desde que devidamente comprometido com a organização, se não é consultado e nem opina sobre a maioria das decisões estratégicas tomadas pela organização.

“A importância da comunicação interna reside nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações” (Kunsch, 2003, p.159) e, sobretudo, ao desenvolvimento consistente e sustentado das pessoas, da organização e da sociedade. Portanto, é hora de parar de tratar o público interno de forma mecânica e padronizada. É preciso considerar as diferentes necessidades de informação requeridas por cada segmento do público interno, a exemplo do público externo, visto de maneira holística, e tratado de maneira cada vez mais personalizada.

Na visão de Hermosa (1990, p.83), o principal objetivo de qualquer programa de comunicação interna passa, necessariamente, pelo estreitamento dos laços entre a direção e os empregados, pela redução dos antagonismos entre indivíduos e grupos, pela busca da obtenção da sinergia, pela busca da criação de cultura comum e um sistema de valores reconhecido e compartilhado para construção de uma identidade organizacional coerente e verdadeira. Ou seja, tudo depende do grau de coesão interna e de identificação dos empregados e gestores com os membros da direção e destes com os objetivos organizacionais. Somente assim a comunicação interna poderá contribuir para:

- Valorizar o empregado como pessoa e cidadão;
- Dar transparência aos fenômenos organizacionais;
- Dar abertura para o diálogo;
- Favorecer a gestão participativa;
- Propiciar um clima de bem-estar.

É necessário ter a ousadia de ajudar cada pessoa dentro da organização a fazer um mergulho no seu próprio processo de comunicação e nos demais da companhia, de modo que cada um na organização possa ser um especialista em comunicação em tempo não-integral. Afinal, em uma sociedade de aprendizagem, tal qual idealizou Robert Hutchins, já em 1968, e que somente agora começa a dar sinais de efetividade, é de fundamental importância que todos atuem como agentes da ‘grande virada’, e a comunicação, qualquer que seja a organização, deve ser uma responsabilidade compartilhada.

Bibliografia

- BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento organizacional: estratégia e métodos*. São Paulo: Blücher, 1972.
- BUCKLEY, Walter. *A sociologia e a moderna teoria dos sistemas*. São Paulo: Cultrix, 1976.
- BOWDITCH, James, BUONO, Anthony. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CHANLAT, Jean-François. *O indivíduo na organização – dimensões esquecidas*. 3ª ed., v.2. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*. 2ª ed. São Paulo: McGraw Hill, 1981.

CORRADO, Frank. *A força da comunicação*. São Paulo: Makron, 1994.

DEAL, E., KENNEDY. *Corporate cultures: rites and rituals of corporate life*. Apostila Poder e cultura organizacional, FEA, 1983.

FLEURY, Maria T., FISCHER. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In FLEURY, M. T., FISCHER, R. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1992, p.15-27.

FRANÇA, Ana C. Limongi; RODRIGUES, Avelino L. *Stress e Trabalho* – uma abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1999.

FREITAS, Maria E. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*. São Paulo: McGraw-Hill, 1991.

HERMOSA, James D. C. et al. *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao: Dusto Sa, 1990.

KATZ, Daniel, KHAN, Robert L. *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970.

KREEPS, Gary. *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericano, 1995.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. 4ª ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

LAWRENCE, Paulo R., LORSCH, Jay W. *Desenvolvimento organizacional: diagnóstico e ação*. São Paulo: Blücher, 1972.

LITTERER, J. *Análise da organizações*. São Paulo: Atlas, 1977.

RAIGADA, José L. P. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madri: Síntesis, 1997.

SCHEIN, Edgard H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

_____. *Coming to a new awareness of organizational culture*. Sloan Management Review, Winter, 1994.

THAYER, Lee O. *Comunicação: fundamentos e sistemas. Na organização, na administração, nas relações interpessoais*. São Paulo: Atlas, 1976.

_____. *Princípios de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. São Paulo: Atlas, 1972.

