

P	C	T
19	28	17

pos

Ivone de Lourdes Oliveira  
Maria Aparecida de Paula

# O que é comunicação estratégica nas organizações?

## CAPÍTULO 3

Dimensão estratégica  
da comunicação organizacional

## CAPÍTULO 3

# Dimensão estratégica da comunicação organizacional

### 3.1. Referenciais conceituais de estratégia

**U**ma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos.

Para melhor compreender essa concepção, é importante recorrer a alguns referenciais conceituais do campo da administração sobre estratégia organizacional. O conceito teve origem nos Estados Unidos, na década de 60, num contexto de intensas mudanças ocorridas a partir da internacionalização de mercados, do avanço tecnológico e dos movimentos sociais e políticos que marcaram a época. Fortemente afetadas, as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitiva e, assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo.

Os fundamentos clássicos da gestão estratégica, constituídos a partir da década de 60, pautaram-se na metodologia de planejamento estratégico (ACKOFF, 1978; ANSOFF, 1981; ANSOFF, DECKLERCK & HAYES, 1993),

com características rígidas e formais, focado na elaboração de planos e definição de posicionamento competitivo. Outra característica do planejamento empresarial nesta fase era sua formulação centralizada na alta administração e com forte suporte de especialistas na área (WOOD, 1996; KUNSCH, 2003).

A partir da década de 80, os conceitos e as metodologias de gestão estratégica avançaram e se multiplicaram em várias escolas de pensamento, linhas teóricas e modelos com abordagens diferenciadas. No entanto, a maioria converge no sentido de situar estratégia como um processo amplo e não linear, no qual o planejamento formal constitui um entre muitos instrumentos de formulação de estratégias.

Num contexto marcado pela contínua intensificação de mudanças e pela complexidade, a formulação de estratégias organizacionais passa a contemplar metodologias de análise de cenários, de escolha e de tomada de decisões envolvendo processos, conduta, posicionamento e ações da organização para convivência e adequação ao ambiente externo e geração de vantagem competitiva. (PORTER, 1986; ANSOFF, DECKLERCK & HAYES, 1993; MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2000)

Nessa direção, Wood destaca a diferença conceitual entre estratégia e planejamento estratégico: “a estratégia de uma empresa é mais do que o seu planejamento estratégico, vai muito além de um processo racional e estruturado com começo, meio e fim...” (WOOD, 1996, p. 24). Para o autor, essa diferença relaciona-se à capacidade de a organização “ler” o que está acontecendo na sociedade, agir em função dessa realidade e criar o futuro, ao invés de atuar com previsões. Ressalta ainda que estratégia é também “um padrão de comportamento, algo que se

constrói ao longo da história da empresa, algo com raízes no passado” (WOOD, 1996, p. 23).

Já na década de 90, segundo Volderba (2004), o conceito de estratégia evoluiu também para o desenvolvimento de habilidades diferenciadas de aprendizagem em toda a organização e de uma visão empreendedora, como fontes potenciais de competitividade. Destaca-se ainda um aprimoramento constante de metodologias de leitura de cenários e de modelos de geração de vantagem competitiva, além de mecanismos para prover sentido aos ambientes em que as organizações estão inseridas. O autor enfatiza:

A estratégia, de acordo com uma perspectiva “pós-moderna”, pode ser definida por esquemas estratégicos ou por modelos de referência, permitindo que a organização e o ambiente sejam compreendidos pelos *stakeholders* (cf. CHAFFEE, 1985, p. 93; PRAHALAD e BETTIS, 1986; JOHNSON, 1987; BETTIS e PRAHALAD, 1995)... A gestão estratégica, de acordo com essa abordagem, envolve a criação e a manutenção dos sistemas de significados compartilhados que facilitam a ação organizada. (VOLBERDA, 2004, p. 32)

Nessa evolução conceitual, ganham força a idéia de pensamento estratégico e metodologias para a elaboração compartilhada de estratégias, capazes de delinear direcionamentos com foco de longo prazo, voltados para a geração de múltiplas fontes de criação de valor para a organização e para os atores sociais com ela envolvidos.

Whittington enfatiza que a implementação compartilhada é uma significativa transformação na elaboração e implementação de estratégias empresariais, o que representa um avanço do modelo de planejamento centralizado e profissionalizado dos anos de 1960 e 1970, coerente com a “queda do trabalho especializado e organizado nas economias ocidentais”. (WHITTINGTON, 2004, p. 49). O autor destaca: “Mintzberg afirma que o processo de fazer estratégia requer tanto habilidades de planejar

estrategicamente – predominantemente analíticas – como habilidades de pensar estrategicamente – com um caráter muito mais sintético” (WHITTINGTON, 2004, p. 50).

Na comunicação organizacional, o tratamento estratégico requerido para suporte à gestão organizacional vem marcando a grande maioria das discussões desde a década de 90. Conceitos de estratégia e metodologias de planejamento existentes na área estão fundamentados na teoria de gestão estratégica do campo da administração, a exemplo da produção científica de Kunsch (2003) no Brasil, que enfatiza a função estratégica das relações públicas. Para a autora, essa função “significa ajudar as organizações a se posicionar perante a sociedade, demonstrando qual é a razão de ser do seu empreendimento, (...) bem como definir uma identidade própria e como querem ser vistas no futuro” (KUNSCH, 2003, p. 103).

Com o propósito de contribuir para a formulação conceitual sobre comunicação estratégica, busca-se, a seguir, identificar e conceituar componentes que conferem essa dimensão ao processo comunicacional nas organizações, pautados em referenciais teórico-conceituais do campo da comunicação, considerando também subsídios da administração.

### 3.2. Componentes da comunicação estratégica

É importante compreender a referência ao termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comu-

---

nicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. Nas palavras de Ashley:

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência 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). (ASHLEY, 2002, p. 5)

A pesquisa realizada para a tese comprova o reconhecimento da importância da comunicação como fator chave de sustentação de estratégias de negócio e de gestão, e de validação pública da atuação da organização. São perceptíveis os movimentos nessa direção nas organizações analisadas. Elas percebem a complexidade da sociedade contemporânea e o crescimento de variáveis externas que interferem na sua atuação, e revisam seu processo de comunicação periodicamente.

O depoimento do presidente de uma das organizações pesquisadas evidencia essa questão, ao afirmar que a comunicação organizacional desempenha três papéis fundamentais: participar do alinhamento estratégico da empresa, tornar conhecidas as mudanças decorrentes das exigências contemporâneas e trabalhar o entendimento dos atores internos sobre essas mudanças e seu impacto na cultura organizacional. Já a gerente de comunicação destaca que outra função da comunicação neste ambiente é o de mostrar onde a empresa está, aonde pretende chegar, como alcançar seus objetivos e o papel dos atores internos nesse processo.

A pesquisa empírica permitiu também identificar cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação nas organizações. São eles:

- tratamento processual da comunicação;
- inserção na cadeia decisória;
- gestão dos relacionamentos;
- uso sistemático de planejamento;
- monitoramento do processo.

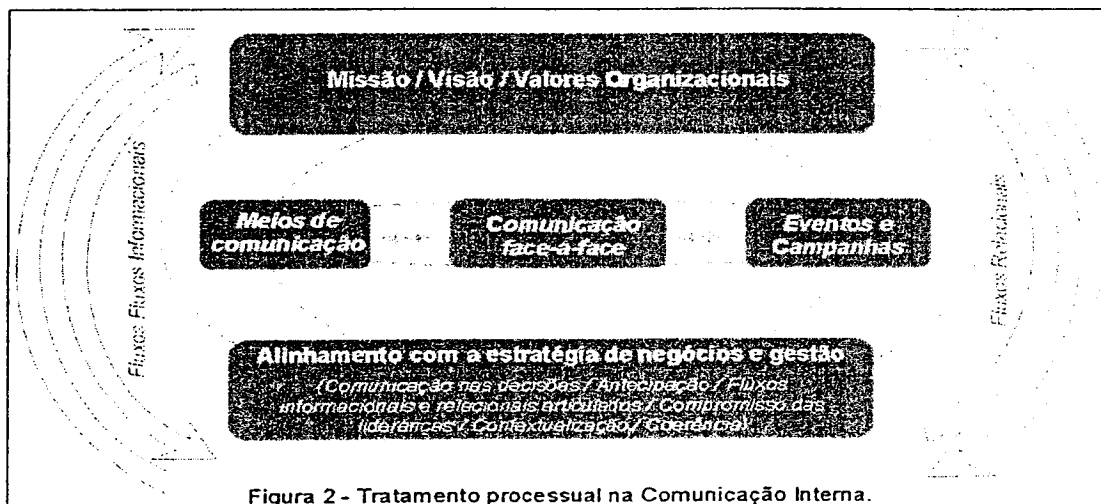
### *3.2.1. Tratamento processual da comunicação*

O tratamento processual da comunicação é um componente estrutural e deve ser considerado sob dois aspectos. O primeiro refere-se à sua abordagem como processo, numa visão ampla e integrada, e não a partir da aplicação de atividades isoladas ou desarticuladas de seus subcampos, relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda. O segundo diz respeito à sua integração à gestão da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo (RIEL, 1997; KUNSCH, 2003; GRUNIG, 2003). Cornelissen et al. contribuem com essa idéia ao destacarem:

Isso requer conhecimento do negócio ou setor no qual a organização opera e da natureza do processo de elaboração estratégica (competência esta que falta algumas vezes), bem como uma visão estratégica de como a comunicação pode contribuir para as estratégias corporativas e de mercado e para diferentes áreas funcionais na empresa. (CORNELISSEN et al., 2005, tradução nossa)

É importante ressaltar também que o tratamento processual da comunicação pressupõe a combinação e articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional. Nas empresas pesquisadas, isso pôde ser verificado no modelo de gestão da comunicação interna por elas adotado. A

figura 2 tem como núcleo a comunicação face a face das lideranças com as equipes, articulada aos meios impressos, visuais e eletrônicos e às campanhas e eventos de integração.



A figura ilustra como é feita essa articulação entre os fluxos informacionais e relacionais e destes com o processo estratégico e de gestão da organização. Essa articulação favorece uma visão mais integrada e processual do conjunto da atuação da organização, bem como a leitura e o entendimento, pelos atores sociais, do ambiente e sua influência na organização.

### 3.2.2. Inserção da comunicação na cadeia de decisões

Esse componente da dimensão estratégica da comunicação é um requisito para orientar a análise de situações e cenários que afetam os atores sociais e a adoção, pela organização, de mecanismos que considerem expectativas e demandas desses atores.

Nessa inserção, a comunicação exerce papel balizador do ambiente interno e externo, conforme mencionado anteriormente, na medida em que permite sinalizar cenários



e considerar a perspectiva dos atores sociais nas decisões, indagando-se sobre o sentido daí decorrente para eles. Nesse estágio é possível dimensionar o que pode afetá-los ou não, suas expectativas e reações e a abordagem adequada para propiciar a construção de sentido. Pereira e Herschmann apontam:

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. (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p. 30)

O envolvimento da comunicação no processo decisório decorre do entendimento da alta administração sobre a função estratégica do processo na gestão organizacional. Cornelissen et al. (2005) ressaltam esse aspecto, ao afirmarem que, para a comunicação ser envolvida no processo de tomada de decisão, é crucial que ela desempenhe papel gerencial na organização. Os autores destacam ainda que esse envolvimento determina uma atuação pro-ativa dos profissionais de comunicação, na medida em que são consultados sobre os efeitos de determinadas decisões e ações na reputação da organização e no seu relacionamento com os atores sociais, e não apenas chamados para executar programas eventuais ou isolados.

Grunig (2003) aponta também esta questão no estudo do subcampo de relações públicas. Os resultados de uma pesquisa sobre excelência em relações públicas, conduzida pela IABC, *International Association of Business Communication*, desde 1985, mostram, segundo o autor, que áreas consideradas eficazes participam ativamente na tomada de decisões estratégicas da organização: “os profissionais de relações públicas identificam as conse-

quências de decisões e a presença dos públicos mediante a utilização da administração de assuntos emergentes (*issue management*) e de monitoramento do meio de atuação” (GRUNIG, 2003, p. 79).

### 3.2.3. Gestão de relacionamentos

A gestão de relacionamentos, terceiro componente identificado, torna-se, cada vez mais, uma exigência colocada às organizações pelas características da sociedade organizada em rede e pelos múltiplos papéis desempenhados pelos atores sociais. Conforme exposto no capítulo I, no contexto contemporâneo, o tratamento da comunicação restrito aos fluxos informacionais é insuficiente para abarcar a complexidade dos processos comunicacionais e favorecer sua gestão estratégica no campo das organizações.

Conforme Duarte, a palavra comunicação deriva do latim *communis*, que remete à idéia de “tornar comum”. Segundo o autor, “temos então um núcleo de idéias que se associam formando um conceito: Pertencente a muitos, comungar, tornar comum, estar em relação e ação que se associam no macroconceito chamado comunicação” (Duarte, 2003, p. 43).

Nesse sentido, a gestão de relacionamentos é um componente estratégico, uma vez que enfatiza oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais, planejadas e conduzidas de forma sistematizada e monitorada. Ressalta-se que essas oportunidades requerem o apoio de meios de informação que favoreçam um permanente e claro posicionamento da organização sobre sua atuação e questões de interesse dos atores sociais a ela ligadas. As oportunidades de relacionamento permitem maior contextualização e aprofundamento de referências sobre decisões e abordagem de dúvidas e questionamen-

tos dos atores sociais em relação à organização. A esse respeito, Grunig afirma:

Um relacionamento comportamental abrangente surge quando ações dos públicos e a organização exercem conseqüências mútuas. É nesse momento que um grupo de indivíduos se converte num público ativo e estratégico e não meramente numa audiência passiva. (GRUNIG, 2003, p. 83)

### 3.2.4. *Processo planejado*

O alinhamento e o apoio efetivo da comunicação aos objetivos e estratégias organizacionais e a necessidade de contemplar a perspectiva dos atores sociais requerem intencionalidade e sistematização, pautadas em metodologias do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um instrumento de tomada de decisões e de direcionamento em horizontes de longo prazo que deve fundamentar a formulação de estratégias de posicionamento e de relacionamento da organização com o ambiente, buscando garantir a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais. A esse respeito, Kunsch ressalta:

Não basta pautar-se por ações isoladas de comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada. (KUNSCH, 2003, p. 245)

Alguns requisitos são fundamentais em relação a este componente da dimensão estratégica da comunicação. O primeiro é que o planejamento do processo seja respaldado pelo planejamento estratégico da organização, por levantamento de demandas das diferentes áreas internas e por pesquisas de opinião e de percepção dos atores sociais. É fundamental considerar também referências de diagnósticos de áreas afins, como pesquisas de mercado, de clima organizacional e auditorias de cultura, entre outras.

Outro requisito é uma clara explicitação do suporte da comunicação às diferentes frentes da gestão organizacional, como a gestão de pessoas, de mercado, social e institucional, e o desdobramento de programas, projetos e ações por unidade de negócio e regiões de atuação da organização, de modo a atender demandas ou realidades específicas.

Um terceiro requisito refere-se ao envolvimento da equipe de profissionais de comunicação e de outras áreas da organização na elaboração das estratégias comunicacionais. Esse compartilhamento é fundamental para contemplar diferentes visões e experiências, bem como variáveis socioculturais do ambiente da organização e perspectivas dos atores sociais. Como mencionado no item 3.1. deste capítulo, essa é uma tendência identificada na formulação de estratégias organizacionais no contexto contemporâneo.

A pesquisa realizada para a tese evidenciou um significativo avanço no uso de metodologias de planejamento na comunicação organizacional, voltadas para apoiar a visão de futuro das empresas pesquisadas, com horizontes de longo prazo, desdobrados em ciclos bienais ou trienais.

### *3.2.5. Processo monitorado*

O monitoramento constitui o quinto componente da dimensão estratégica da comunicação. Por meio de metodologias e instrumentos específicos, a organização pode identificar e avaliar, de forma sistemática e periódica, expectativas e demandas dos atores sociais e a influência que exercem na sua atuação. Nesse sentido, um pressuposto deste componente é a avaliação do processo comunicacional tanto na perspectiva da organização quanto dos atores sociais envolvidos.

Grunig (2003) aponta a importância do monitoramento do ambiente e de questões críticas para a organização

por meio de pesquisas e de contatos com grupos específicos. O autor destaca que o monitoramento permite gerenciar essas questões e trabalhar o posicionamento ou ação da organização sobre elas.

O monitoramento da comunicação organizacional deve contemplar dois níveis. O primeiro nível refere-se à qualidade, aos impactos e aos resultados do processo comunicacional em relação a uma situação inicial, aos objetivos estabelecidos e a referências de mercado. Permite também o gerenciamento do processo de construção de sentido. O segundo nível diz respeito à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais. Para tal, é necessário estruturar um padrão que contemple a definição de indicadores de desempenho do processo, alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e metodologias de avaliação e mensuração que incluam pesquisas qualitativa e quantitativa, com periodicidade estabelecida.

Cornelissen et al. ressaltam uma crescente demanda das organizações em verificar, por meio de metodologias de base técnico-científicas, a contribuição da comunicação para o alcance dos seus objetivos estratégicos. De acordo com os autores:

Quando a contribuição ou valor agregado de uma função particular para a organização é grande e visível, é mais provável que essa função seja um insumo garantido para o processo de decisão estratégica... Apreender e quantificar a contribuição da comunicação corporativa para a organização e para o desempenho do negócio é portanto crucial, embora infelizmente nem sempre usual. (CORNELISSEN et al., 2005, tradução nossa)

Os mecanismos de monitoramento possibilitam também que sejam agregados novos pontos de vista sobre decisões e processos organizacionais, a partir do permanente acompanhamento do processo e do ambiente.

Ao buscar delimitar os componentes da dimensão estratégica da comunicação, parece fundamental indagar, ainda, sobre seu papel na construção de sentido no ambiente organizacional. Ela se dá a partir da gestão dos fluxos informacionais e relacionais que permite o tratamento e contextualização de mensagens relacionadas à atuação da organização, de influências do ambiente nas suas decisões e políticas e de questões de interesse dos atores sociais. As circunstâncias e o contexto da interação possibilitam o surgimento e a construção de novas percepções pelos atores sociais. Conforme lembra Levy, “...em uma situação de comunicação, cada nova mensagem recoloca em jogo o contexto e seu sentido” (LEVY, 1993, p. 22).

Nessa direção, Pereira e Herschmann apontam também a importância daquilo que seria uma logística e, ao mesmo tempo, um ordenamento de sentido, por meio de processos comunicacionais na construção de uma comunicação estratégica: “...ou seja, da natureza, da distribuição e das formas de circulação de fluxos de sentido em determinado ambiente ou contexto, que nos vai permitir a construção de estratégias comunicacionais de gestão, realmente eficientes” (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002, p. 34).

No processo de interação com a sociedade, a organização não é soberana, visto que se movimenta à base de construções e estratégias – produtos de múltiplas operações objetivas e subjetivas – que acontecem no interior do seu ambiente e fora dele, para legitimar publicamente sua atuação. Obviamente, ela é produtora de ações, mas só a partir da interação com os atores sociais, elas adquirem sentido. Ou seja, para os atores envolvidos, a comunicação atua na construção de sentidos, contribuindo para dar significado às decisões e acontecimentos organizacionais. Paulino (2001), a partir de pesquisa empírica realizada na Mercedes Benz sobre a recepção no processo comunicacional no mundo do trabalho, afirma:

...O sentido se completa no confronto da leitura com o próprio dia-a-dia da fábrica e, desse conjunto, ele apreende o significado que lhe diz respeito... É isto o que o trabalhador procura extrair dos veículos de comunicação. Encontrado e confirmado esse sentido, pode preocupar-se com outros significados. (PAULINO, 2001, p. 285)

A partir dos cinco componentes identificados, é importante ressaltar que o conjunto deles possibilita a proposição e consolidação de políticas de comunicação que orientem as decisões e diretrizes da organização. Para Muriel e Rota (1980), uma política de comunicação explícita e sistematiza o conjunto de princípios e diretrizes que fundamentam o processo, assegurando sua coerência e articulação. Kunsch argumenta também que “definir uma política global de comunicação é algo fundamental, pois é ela que deverá direcionar toda a comunicação da empresa ou organização” (KUNSCH, 2003, p. 273).

De outro lado, esses componentes têm respaldo na essência conceitual do modelo de interação comunicacional dialógica. Ao reconhecer a organização como um dos interlocutores do processo comunicacional, ao lado de outros atores sociais, o modelo pressupõe o tratamento processual planejado e monitorado da comunicação, de modo a contemplar os diferentes interesses e perspectivas dos demais atores envolvidos. Além disso, no espaço comum é que se opera a gestão dos relacionamentos do ponto de vista dos interlocutores.

Com o propósito de objetivar a reflexão sobre os aspectos teórico-conceituais da dimensão estratégica e do modelo de interação comunicacional dialógica, optamos pela análise da comunicação interna, objeto da pesquisa empírica da tese de doutorado que originou este livro. O próximo capítulo propõe a reflexão e a análise.

## CAPÍTULO 4

### Dimensão estratégica da comunicação interna

#### 4.1. Gestão interna, liderança e comunicação

**A**s interferências do contexto contemporâneo nos processos de gestão interna das organizações decorrem fundamentalmente de mudanças nas relações de trabalho e levam a uma nova perspectiva de construção de sentido no ambiente interno.

Segundo Zarifian, a dimensão qualificada do trabalho cria a possibilidade de os trabalhadores atuarem como sujeitos da produção. O trabalho passa de uma natureza mecânica a outra, que envolve a capacidade criativa das pessoas, numa “atividade de relacionamento e de elaboração/aplicação de decisões formalizadas de gestão” (ZARIFIAN, 1991, p. 122). Já Passos destaca que a autonomia dos trabalhadores no processo produtivo compreende

não apenas um conhecimento das tarefas de diversos postos de trabalho, o trabalhador polivalente, mas também, e sobretudo, um conhecimento geral e amplo dos processos produtivos e uma motivação tenaz para efetuar tarefas de forma crescentemente aperfeiçoada, com conhecimento e informação do que está se passando no ambiente de trabalho. (PASSOS, 1999, p. 65)

A pesquisa empírica evidenciou que a maioria dos problemas é resolvida entre as próprias equipes e que o êxito do trabalho de cada um depende de um relaciona-



mento sinérgico nas áreas, e com outras com que os trabalhadores interagem. A comunicação é apontada como imprescindível para a troca de informações e solução de problemas técnicos e de produção.

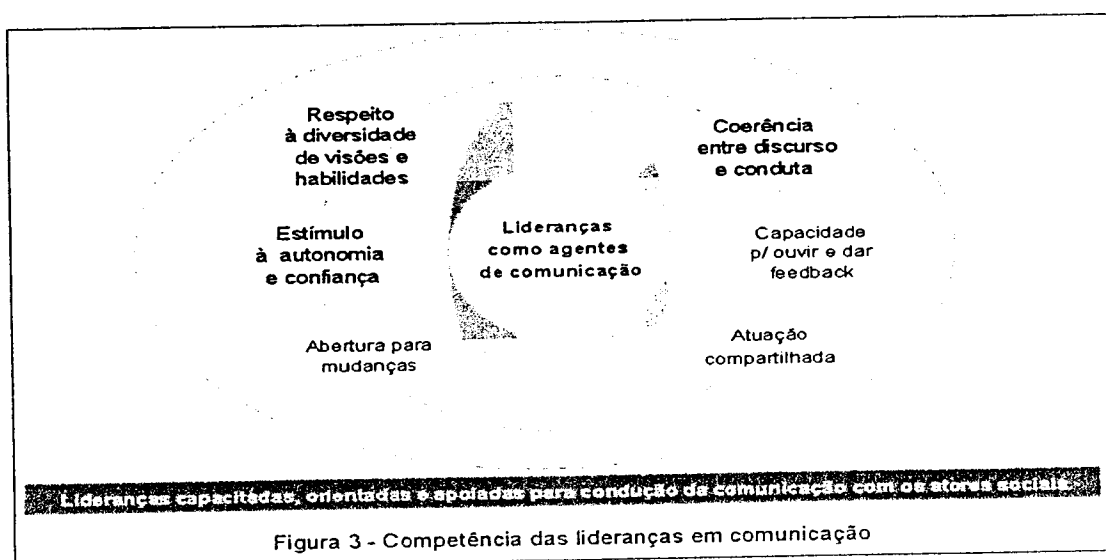
Esse ambiente determina também novas competências das lideranças formais que passam a ter espaços cada vez mais restritos para a autoridade baseada na hierarquia e na conduta autoritária. Há uma evolução de uma relação de controle para outra, pautada na autonomia e na confiança. Shaffer (2000) lembra que anteriormente as chefias tinham uma função de “guardiãs” da informação, estando seu poder atrelado ao controle dessa informação, a qual disponibilizavam somente quando julgavam necessário. Costa ressalta:

Para que as alterações se verifiquem, é necessário que as chefias e os níveis organizacionais mais baixos reconheçam suas co-dependências e queiram trabalhar em conjunto. A confiança neste nível pode ser vista como uma forma de “capital de colaboração”, que aumenta a possibilidade de sucesso das transformações organizacionais, na medida em que facilita o abandono das práticas tradicionais em favor de novas formas de gestão. (COSTA, 2000, p. 287)

Entre as novas competências requeridas das lideranças destaca-se a capacidade de lidar com visões e habilidades diferenciadas das equipes e de estimular o compartilhamento de idéias e soluções. Além disso, elas precisam ouvir e identificar expectativas, demandas e problemas subjacentes às manifestações dos atores internos, como principal elo de interação. Shaffer assinala:

As implicações desta mudança na liderança são enormes. Se observarmos as muitas empresas que já efetuaram esta substituição ou que estão bem adiantadas neste caminho, compreenderemos que a principal implicação é uma completa redefinição de liderança, do conhecimento e habilidades que os líderes vão precisar no futuro. (SHAFFER, 2000, p. 4)

As organizações pesquisadas têm essa política explicitada nas suas estratégias de gestão de pessoas e de comunicação interna e investem na formação de competências de comunicação das lideranças em todos os níveis. Nessas empresas os atributos exigidos das lideranças articulam-se com um processo mais amplo de gestão, como demonstra a figura 3.



O depoimento de um trabalhador da empresa, entrevistado na pesquisa empírica, reforça a exigência dessas habilidades da liderança: “A comunicação não é só repasse, é ouvir, conversar e perceber o outro”. Também os gerentes destacam essa exigência: “As lideranças estão aprendendo a trabalhar em ambientes turbulentos, tornando-se mais capazes de comunicar, no momento certo, a coisa certa. Esse é um momento muito rico para aprender”.

Nesse quadro, algumas exigências se colocam à comunicação interna. De um lado, é fundamental que as organizações entendam e abordem os atores internos como produtores de mensagens. De outro lado, que

considerem as demandas desses atores por informações contextualizadas, evidenciando impactos de decisões no seu trabalho e na sua vida. Ou seja, eles precisam conhecer os objetivos e estratégias de gestão e de negócio da organização e também ter elementos para construir sentido e atuar nesse cenário. O estudo de recepção no mundo do trabalho de Paulino ilustra essa perspectiva:

Dar sentido ao mundo passa pela experiência vivida – pela cotidianidade que se constitui, para esses trabalhadores –, na rotina organizada pelo mundo da fábrica, pelo tipo de trabalho que desenvolvem, pelas relações que estabelecem enquanto profissionais e pelas amizades, momentos de descontração, brechas criadas no ambiente de trabalho para expressão de suas características enquanto pessoas, sujeito trabalhador. (PAULINO, 2001, p. 157)

Outra exigência decorre da dinamização dos fluxos informacionais e relacionais no ambiente interno. Trata-se de uma crescente preferência dos atores internos por oportunidades de interação e comunicação face a face com as chefias no ambiente de trabalho. Essa preferência é constatada em pesquisas mundiais com trabalhadores, cujos resultados são analisados em estudos de comunicação interna, reunidos pela Fundação IABC – *International Association of Business Communication*. Nesses estudos enfatiza-se a vantagem da interação direta com as chefias, principalmente pela possibilidade de esclarecimento mais eficaz de dúvidas e de explicitação de razões sobre impedimentos e limites da organização.

Na pesquisa empírica, supervisores e gerentes entrevistados ressaltam a importância da comunicação face a face pela oportunidade de confrontar opiniões e aprofundar informações recebidas por meio de outros canais. Eles destacam que a comunicação é um processo dinâmico e que os veículos são indiscutivelmente eficientes, mas que o face-a-face permite esclarecer e contextualizar decisões

e acontecimentos. Nas palavras de um entrevistado na pesquisa empírica: “A comunicação mais efetiva é a olho-no-olho.” Corrado (1994) destaca também:

A melhor maneira de fazer isso é criar oportunidades, formalmente, por intermédio de um número crescente de reuniões e sessões de *feedback*, e informalmente, por meio de organização de espaços na fábrica para tirar os administradores do escritório. (CORRADO, 1994, p. 67)

Verifica-se que as organizações pesquisadas respaldam periodicamente as lideranças com informações sobre decisões e questões de impacto ao negócio e aos atores internos, para atuarem como fontes de referências junto às equipes.

Essa preferência pela comunicação face a face parece contraditória com o conceito de corporação-rede na economia globalizada e a presença maciça da *web* nas organizações. No entanto, as experiências analisadas permitiram identificar que a tecnologia satisfaz necessidades de informação, rapidez e objetividade no processo de produção, mas não promove o contato humano. Como aponta Shaffer, a *web* não pode liderar equipe e “o face-a-face ainda é o número um”:

A tecnologia pode bombardear a organização com informação. De fato, a maioria de meus clientes diz que seu problema número um com a comunicação é o bombardeio. “Como classificar tudo isso?” A tecnologia ainda não filtra o que é relevante, oferecendo contexto, criando significados relacionados ou dando às pessoas a atenção individual de que precisam para estimular sua atuação. (SHAFFER, 2000, p. 3)

O trabalhador precisa ter sentimentos de pertença, e eles só têm espaço em um local de trabalho que reconheça a cooperação e a autonomia como indispensáveis. Para isso, o contato direto e a capacidade de a organização

considerar e respeitar a perspectiva dos atores internos tornam-se fundamentais. Ao trabalhar a comunicação como uma das competências das lideranças, estruturar e avaliar periodicamente oportunidades de comunicação face a face e considerar a perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais, evidencia-se a gestão dos relacionamentos na comunicação interna, um dos componentes da dimensão estratégica.

#### 4.2. Fluxos informacionais e o espaço da tecnologia

As tecnologias de informação começaram a ser inseridas no ambiente organizacional brasileiro a partir da década de 90, promovendo um reordenamento nas relações de produção e de trabalho, o que exigiu novos conhecimentos e comportamentos dos trabalhadores. Entram em cena sistemas de gestão integrada, a exemplo do modelo SAP da empresa alemã *Systems Application and Products*, interligando processos e informações de toda a organização.

Alguns impactos da adoção desses sistemas são mais significativos, como a racionalização e a automatização de processos, descentralização de algumas atividades e concentração de outras, extinção e fusão de áreas e funções, acarretando aumento do ritmo de trabalho, tensões e ameaças no ambiente interno. Por outro lado, o avanço da tecnologia traz conseqüências positivas, como lembra Cardoso:

O quadro evolutivo da tecnologia de informação, de um lado, e da comunicação, do outro, resultou – ao menos para aquelas organizações mais atentas às novas exigências competitivas – em um quadro francamente convergente. Uma transformação vital na comunicação organizacional parece estar em curso, considerando-se a expressividade dos investimentos em soluções de integração e relacionamento, que viabilizam a participação, cada vez mais

intensa, de toda a cadeia de agentes do negócio no diálogo e na ação compartilhada. (CARDOSO, 2002, p. 31)

Nesse cenário, a comunicação torna-se essencial porque, ao trabalhar a construção de sentidos, cria condições para o entendimento da nova realidade de trabalho e as mudanças nos processos de gestão e de produção. O acesso a informações independe da distância e da hierarquia, e a organização deixa de ser o único pólo de emissão, convivendo com outras fontes de informação. Além disso, a internet ajuda a desmitificar o oculto e o sigilo que ainda permeiam o interior da organização, assim como facilita ao trabalhador receber informações sobre processos internos. De outro lado, ele troca suas impressões e experiências com colegas interna e externamente e amplia sua visão sobre o mundo do trabalho.

Essa perspectiva enfatiza o caráter processual da comunicação, um dos componentes da dimensão estratégica, quando reforça a necessidade de as estratégias de comunicação interna contemplarem ações articuladas de informação e de relacionamento. É fundamental gerenciar esses fluxos, incentivando, ao mesmo tempo, espaços mais democráticos nas organizações. Na pesquisa empírica, os entrevistados acreditam que cada meio tem uma importância, e o conjunto torna a comunicação mais eficiente. Conforme argumenta um entrevistado: “Um meio de comunicação completa o outro. É o conjunto que te deixa satisfeito”. A facilidade de acesso à internet é destacada positivamente pelos entrevistados, embora não considerem que os meios eletrônicos tenham revolucionado a comunicação interna, mas incrementado o processo.

Gerentes entrevistados comentam também que o acesso dos atores internos à internet faz com que as lideranças procurem manter-se informadas para responder a indagações e esclarecer dúvidas das equipes, sobretudo em

épocas de mudança, quando se sentem apreensivos. Um gerente declara: *“O funcionário gosta de receber a notícia do chefe imediato. Ele pega hoje uma venda que aconteceu com outra empresa na internet e quer saber o impacto disso na sua empresa”*.

Na pesquisa empírica, foi observado que as organizações têm seu processo de comunicação interna estruturado para apoiar os objetivos e estratégias da organização. Para isso, a comunicação interna é planejada com foco no longo prazo e monitorada sistematicamente. Isso propicia a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais e favorece uma visão integrada e processual do conjunto da atuação da organização pelos atores internos.

#### 4.3. Limites e desafios à comunicação interna

Para Zarifian (1991), divergências entre as necessidades da organização e as expectativas dos trabalhadores constituem um limite na gestão organizacional, dificultando a comunicação. Ele enfatiza, por exemplo, as exigências e pressões no ambiente de trabalho. A pesquisa empírica verificou, entre estas exigências, a falta de tempo, pressão com o ritmo de produção, estrutura de trabalho em turnos, velocidade, simultaneidade e impactos de mudanças no trabalho e na vida, fatores que dificultam também a comunicação interna.

Um segundo limite identificado é a insuficiência de agilidade e de contextualização de informações. As organizações que têm a comunicação inserida no processo decisório tendem a minimizar essas dificuldades, ao considerarem os possíveis impactos de suas decisões e expectativas e demandas dos atores envolvidos. No entanto, a agilidade na tomada de decisões e a contextualização ainda desafiam fortemente a gestão do processo comunicacional.

A credibilidade de decisões é um terceiro limite. Muitas organizações ainda têm postura de confidencialidade, e demoram a se posicionar sobre questões referentes aos atores internos. Com isso, na maioria das vezes, eles tomam conhecimento por outras fontes ou por vazamento de informações, o que provoca especulações e distorções, conturbando o ambiente. As lideranças também enfrentam, cotidianamente, problemas de agilidade para responder a demandas das equipes e minimizar boatos e insatisfações. A falta de tempo aumenta esses problemas, uma vez que gerentes e supervisores precisam conciliar as mais variadas atividades e um intenso ritmo de produção e de trabalho com o papel de agentes de comunicação.

Esses limites levam as organizações a adotarem uma postura pouco dialógica, sem considerar a importância da intersubjetividade nos relacionamentos com os atores internos. Essa atitude desvirtua a compreensão do papel da comunicação e não reconhece os atores internos como interlocutores do processo comunicacional. Para Zarifian, a comunicação nessa perspectiva é transmissional e pode ser entendida por “pseudocomunicação”:

O que, nas empresas, se chama “política de comunicação” (subentendido: da direção para os assalariados) é, na realidade, o que está mais fora da comunicação, o que escapa mais às trocas intersubjetivas das falas. Este paradoxo faz com que a palavra “comunicação” seja com frequência e a justo título percebida de forma negativa pelos assalariados. Mas pensamos que é preciso fundá-la e reabilitá-la cientificamente. (ZARIFIAN, 1991, p. 126)

Por outro lado, identificam-se também vários desafios à comunicação interna no contexto contemporâneo. Um primeiro refere-se ao gerenciamento da complexidade de cenários e de conseqüências de mudanças rápidas e contínuas nas relações de trabalho e no ambiente interno. O crescente número de organizações com atuação



no mercado global, e conseqüente vulnerabilidade aos movimentos do ambiente externo, exigem cuidados nas decisões e tradução ágil dos acontecimentos e seus impactos internamente.

Para gerentes e supervisores entrevistados na pesquisa empírica, o nível de informação dos trabalhadores sobre o mercado e o negócio os ajuda a entender essas situações, justamente pelo fato de a empresa mantê-los constantemente situados a respeito. Eles consideram igualmente importante a comunicação de mudanças para reduzir ruídos decorrentes desses processos, que causam inseguranças e insatisfações, influenciando o clima organizacional.

Na perspectiva do tratamento processual requerida pela dimensão estratégica, é fundamental que a comunicação interna seja estruturada e conduzida de forma integrada com a comunicação externa, alinhando as diferentes ações e meios. Essa articulação assegura coerência e visão de conjunto às políticas, estratégias e ações organizacionais. Cheney e Christensen ressaltam a necessidade de integrar as dimensões interna e externa da comunicação, apontando:

O que observamos hoje é que a noção de limites organizacionais vem tornando-se cada vez mais problemática, embora constitua um ponto de referência inevitável. A comunicação externa e interna, na prática, não se situa mais em campos separados. Essa separação já não é fértil nem justificável. (CHENEY; CHRISTENSEN, 2003)

Dois outros fatores, mencionados no capítulo 1, tornam esse alinhamento fundamental. De um lado, a articulação dos atores sociais em rede, com crescente mobilização para defesa dos seus interesses; de outro lado, as exigências de conduta ética, regras de governança corporativa e responsabilidade social.

A pesquisa empírica evidencia a perspectiva ética nas estratégias de negócio. As organizações pesquisadas pautam seus relacionamentos com os atores sociais em códigos de conduta empresarial, compostos por um conjunto de princípios orientadores para dirigentes, gestores, trabalhadores e fornecedores e contemplam também situações conflituosas que envolvam parceiros internos e externos. Essa perspectiva decorre da concepção de responsabilidade social que orienta o conjunto das políticas e atuação das organizações, tendo sido possível verificar que os entrevistados relacionam a ética também à transparência interna e à disponibilidade das chefias em atendê-los e escutá-los.

As exigências de conduta ética e de transparência nas organizações ampliam a necessidade de integração entre comunicação interna e externa. Essa articulação evita que seus posicionamentos e relacionamentos sejam fragmentados ou incoerentes, criando, conseqüentemente, condições para a percepção de conjunto pelos atores sociais. Além disso, esse alinhamento é fundamental para a construção de sentido e condicionante da validação pública da organização.

De natureza similar é o desafio de abordagem de decisões em fase de estudo. Lideranças entrevistadas na pesquisa empírica afirmaram que, nesses casos, procuram abordar razões e impedimentos da empresa para não informar. A abertura de espaços para esse tipo de diálogo com as equipes reduz ruídos e apreensões. Como enfatiza um dos gerentes entrevistados: “No momento de turbulência tem muita conversa e especulação de tudo quanto é jeito. E aí você tem de manter a turma junto com você”.

Um outro desafio a destacar é a demanda recorrente, dos atores internos, por mais oportunidades de comuni-

cação de mão dupla, ainda pouco enfrentada pela grande maioria das organizações. A crescente preferência pela comunicação face a face, constatada na pesquisa empírica e em pesquisas mundiais de comunicação interna é um indicador dessa questão.

A origem e natureza dos limites e desafios identificados extrapolam o campo da comunicação, tornando fundamental a perspectiva de interface com outros campos, conforme exposto no capítulo 1. Como enfatizado anteriormente, o paradigma clássico/informacional que orienta tradicionalmente as ações de comunicação organizacional torna-se insuficiente para responder à complexidade do contexto contemporâneo.

Nesse sentido, o modelo de interação comunicacional dialógica busca oferecer elementos para um avanço em relação a esses limites e desafios. Acredita-se que o tratamento da comunicação na dimensão estratégica contribui para um equacionamento dessas questões, uma vez que organizações com atuação nessa perspectiva têm compromisso com a consistência, a coerência e a permanência do processo, fatores-chave para formação de sentido sobre sua atuação e credibilidade de sua conduta.

A consistência e a coerência decorrem, de um lado, da estreita relação entre as ações comunicacionais e os objetivos e estratégias dessas organizações, sustentadas por práticas socialmente responsáveis; de outro lado, da constante consideração da perspectiva dos atores envolvidos. Já a permanência decorre da própria decisão política de considerar e trabalhar a comunicação como base para consecução dos objetivos, metas e estratégias de negócio e de gestão a longo prazo.

A comunicação interna, que entrou no século XXI requerendo um novo paradigma para enfrentar as transformações da sociedade contemporânea e a prática comunicacional de organizações pautada nos compo-

nentes da dimensão estratégica, ultrapassa o patamar tático-instrumental dessa área. Elas reúnem condições para avançar na direção do diálogo com a sociedade, ao estabelecerem mecanismos de interlocução contínua com os atores sociais, e para considerar, consistentemente, suas diferentes perspectivas nas decisões, além de se entenderem como um desses atores.

O modelo de interação comunicacional dialógica apresenta uma alternativa nesse sentido. A discussão está lançada como contribuição para uma fundamentação teórica da comunicação organizacional.