

Comunicação organizacional: uma abordagem ampliada.

Elizabeth Moraes Gonçalves

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP).
Docente do Programa de Pós-graduação da UMESp. E-mail: bethmgoncalves@terra.com.br

Gino Giacomini Filho

Doutor e Livre-docente em Comunicação pela ECA-USP.
Docente do Programa de Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.
E-mail: gino.giacomini@uscs.edu.br

As organizações – empresas, entidades, instituições – sempre se comunicaram e, neste começo de século XXI, são desafiadas a mostrar uma comunicação ainda mais consistente, especializada e interativa tendo em vista as dinâmicas de seus diferentes *stakeholders* e sociedade em geral.

A comunicação organizacional abrange todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (SCROFERNEKER, 2006).

Portanto, além do público interno (recursos humanos, setores da organização, colaboradores) e das formas dirigidas (relações públicas, assessoria de comunicação, programas de incentivo), a comunicação organizacional também se encarrega de lidar com os públicos externos (clientes, outras organizações) inclusive por meio de comunicação massiva caso da publicidade, marketing digital e promoção.

Esse processo também externo e massivo é corroborado por Christensen e Cornelissen (2011) na medida em que consideram como um dos tipos de comunicação organizacional a publicidade.

Nesse sentido, como argumenta Cardoso (2006), faz-se necessário buscar novas dimensões para a comunicação organizacional segundo um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, e “não a restrinjam apenas aos fenômenos internos da organização ligados a setores e departamentos” (p. 1133).

Tais estratégias, segundo o mesmo autor, estariam comprometidas com processos comunicacionais agregados às comunidades com seus membros, aos trabalhadores e aos consumidores.

Portanto, a comunicação organizacional exercita não somente sua vertente interna, tradicionalmente contemplada nas publicações acadêmicas, mas também externa ao ter que se reportar a consumidores, *stakeholders* e diferentes setores da sociedade.

Jones *et al* (2004) destacam que por serem as organizações entidades complexas, faz-se necessário considerá-las heterogêneas especialmente no recente cenário marcado pela globalização, virtualização e forças de movimentos sociais. As crises por que eventualmente passam as organizações exemplificam a necessidade de usarem uma comunicação organizacional total e em rede junto aos públicos internos e *stakeholders* externos.

O ambiente externo - poderes públicos, mercado, profissionais - não somente permite que a organização funcione como também se modifique continuamente demandando periodicamente uma reestruturação interna, inclusive de sua comunicação. A dinâmica do ambiente externo faz surgir, desaparecer e modificar organizações.

Faz-se necessário, no atual contexto social, estudar a comunicação organizacional no contexto do mercado contemporâneo, principalmente considerar os novos tipos de

organizações que emergem (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2011).

E esse contexto de mercado é conduzido pela competitividade, emergência de grupos de interesse minoritários, diversificação e fragilização da imagem corporativa, inovações e outros fenômenos que a comunicação da organização precisa contemplar.

Johnson e Chang (2000) apresentam um modelo de comunicação organizacional em que estabelece direta e estreita relação entre os ambientes internos e externos, de forma que essa interação se torna necessária para o alcance dos propósitos, por exemplo, quanto à inovação e adoção de inovação. Para os autores, uma vez que toda organização precisa se adaptar ao ambiente externo, sua comunicação deve ter tal alcance, caso daquela efetivada pelo serviço de atendimento ao consumidor, ou quando se necessita fazer gestão com fornecedores.

As organizações afetam muitos aspectos da vida das pessoas e a sociedade a vida dos que estão envolvidos com as organizações. A comunicação organizacional é mais que a transferência de informação, pois abrange um processo complexo, multidimensional por meio do qual a organização se posiciona (PAPA *et al*, 2008).

A estrutura da comunicação organizacional, segundo Johnson (1992), está baseada em cinco dimensões centrais: relacionamentos, entidades, configurações, contexto e estabilidade temporal.

Em uma campanha de comunicação com o intuito de lançar um produto no mercado, por exemplo, a organização pode incrementar relacionamentos com funcionários (informação) e consumidores (persuasão), envolver entidades (fornecedores, distribuidores, intermediários, parceiros), optar por determinada configuração (instrumentos dirigidos e massivos), aproveitar-se de um contexto (eleições políticas, mudança de comportamento social) e desenvolver-se durante um período ou calendário estratégico.

A amplitude e complexidade das organizações resultam em processos comunicativos individuais e massivos, algo que caracteriza a comunicação organizacional (JONES *et al*, 2004). Uma ação de comunicação exitosa para uma organização, não necessariamente serve como parâmetro a outra. Muitas vezes, até mesmo estratégias de comunicação organizacional utilizadas há poucos anos não se mostram mais adequadas atualmente.

Se a abrangência externa e até massiva traz novos contornos para a comunicação organizacional, sua dimensão ética e responsável traz implicações em várias direções: institucionais, mercadológicas e administrativas.

Desde o momento em que qualquer entidade assume seu papel e comprometimento junto à sociedade atribui-se a ela responsabilidade social seja ela governo ou empresa privada. Tal compromisso advém da responsabilidade que qualquer instituição tem para com as pessoas em todos os níveis: consumo, saúde, educação, transporte, meio ambiente, trabalho, estilo de vida, valores culturais, direitos civis, inclusão social, ou seja, todos os atributos que sustentam a qualidade de vida. Para Srour:

A razão de ser da reflexão ética para as empresas reside num fato cristalino: como as contrapartes da empresa dispõem de certa soma de poder, elas podem se mobilizar e retaliar a empresa que desrespeitar normas básicas do trato com o público [...] Reconhecer tal fato representa um passo decisivo para a *saúde* das empresas. Implica abandonar o velho registro da *maximização do lucro* em benefício do *lucro com responsabilidade social* (1998, p. 293-294).

Esta responsabilidade advém também do fato de qualquer instituição, mesmo que voltada ao lucro, tenha que se ajustar ao ambiente social, a quem serve em última instância.

Toda atividade institucional é uma intervenção na sociedade, que será legítima se não trouxer impactos negativos ou se esses forem os menores possíveis. O grau de tais impactos reflete como a instituição assume sua responsabilidade social.

Jones *et al* (2004) afirmam que a ética é um aspecto inerente ao processo da comunicação humana uma vez que se tomam decisões em função do comportamento comunicativo. Consideram que a busca por uma melhor imagem impulsiona cada organização a trabalhar sua comunicação tendo em vista os aspectos éticos e o ambiente externo, aspectos esses que são colocados à prova por diferentes incursões protagonizadas pela mídia e acelerada pelas mídias virtuais.

Considerando o modelo responsável de estratégias de comunicação organizacional (MORSING; SCHULTZ, 2006), alguns delineamentos podem ser apontados: a) trata-se de uma comunicação interativa: de todos da organização com todos os *stakeholders* relevantes; b) lida com a expectativa dos *stakeholders* de que a organização é ética, socialmente responsável e conduz seus interesses; c) toma as decisões com base em pesquisas de opinião, diálogo, parcerias, redes colaborativas e retorno de informações; d) participa de um compartilhamento e mútuo entendimento dos sentidos e valores morais organizacionais e sociais.

As se verem envolvidas com temas atuais – gestão ambiental, consumerismo, direitos de minorias, livre-expressão, movimentos populares, novas relações de emprego, experiências no consumo pelos consumidores, dentre outros – as organizações são induzidas a compartilhar suas ações produtivas e mercadológicas com posturas éticas constantemente acompanhadas pelos públicos internos e externos.

Com isso, a conduta responsável deixou de ser um valor secundário e passou a integrar missão, visão, valores e a realização de muitos negócios e atividades fins.

Mesmo na literatura acadêmica, em que a ética ficava reduzida a uma seção ou parte de uma obra de publicidade, relações públicas e jornalismo, verificam-se atualmente vários livros em que conteúdos de responsabilidade social e ética participam de todos os assuntos e tópicos das áreas.

As organizações tendem a contornar os procedimentos de busca de poder e lucro por uma racionalidade societal, postura essa que de alguma forma as legitimam socialmente. O discurso organizacional assim contextualizado auxilia a organização a manter e engajar uma racionalidade cultural, o que ajuda a promover sinergia entre a organização, interesses de grupos internos e coletividade externa. Essa dimensão ética, no entanto, parece ficar mais no plano da utopia do que da realidade com que lida a comunicação organizacional atualmente (MEISENBACH, 2006).

Porém, cada organização precisa avaliar seu discurso e sua prática no sentido de não haver significativa dissonância entre ambos, pois, atualmente, há numerosos instrumentos e recursos para estabelecer punições morais e de mercado, em tempo real.

O que se verifica na atualidade é uma preocupação de reproduzir o mesmo discurso em diferentes falas da organização. O que se diz na publicidade já foi dito também nas diretrizes organizacionais, no sentido de construir uma imagem positiva, moderna e atualizada. O mesmo universo ideológico está presente nos documentos de prestação de contas, nos relatórios de sustentabilidade, nas comunicações internas e externas, transformando toda comunicação em argumento que confirma os propósitos organizacionais.

Ao apresentarem-se para os públicos externos as organizações configuram seu perfil ou sua identidade de forma a contribuir para a elaboração de uma boa imagem. As diretrizes organizacionais ou os propósitos da organização (COSTA, 2009), por exemplo, contemplam essa preocupação com o outro, com o ambiente, com a sociedade, de forma que os produtos/serviços oferecidos e o

consequente lucro advindo da comercialização tomam um espaço secundário, muitas vezes, sem qualquer destaque.

Joan Costa (2009) defende que a imagem está na cabeça das pessoas, e por se tratar de uma imagem psicossociológica, a organização só pode influenciá-la e determiná-la com suas ações e comunicações, porém, as organizações demoraram a entender essa construção da imagem como elemento estratégico, gerador de valor:

[...] muitas empresas estão tão determinadas pela mentalidade do gerenciamento de princípios do século passado, que só pensam em termos da velha economia: o capital, a organização, a produção e a administração. Não aprenderam a pensar ao mesmo tempo em termos sociológicos, de informação, de comunicação, de gestão integral dos novos valores (COSTA, 2009, p.77. Tradução nossa).

Dessa forma o padrão de conduta das organizações deve elencar os vários públicos de relacionamento, como consumidores, acionistas e comunicadade, sempre destacando o que é esperado das suas práticas como algo que valoriza suas boas intenções, como elementos que as diferenciem das demais.

Tão amplo quanto o conceito de comunicação é o de organizações e, quando aproximamos esses dois conceitos para nos referirmos à comunicação organizacional temos um terceiro ainda mais complexo. Tal complexidade se dá primeiramente por envolver a comunicação nas organizações e das organizações, discursos elaborados por elas e discursos elaborados sobre elas. Cada segmento desses dá origem a estudos diferenciados, por exemplo, sobre públicos e relacionamentos, sobre identidade e imagem e assim por diante.

O universo das organizações é amplo, envolvendo desde empresas (públicas, privadas, de diferentes portes, ramos); instituições governamentais e não governamentais; empresas relacionadas à indústria e

ao comércio, instituições vinculadas à saúde, ao ensino, à administração, dentre tantas outras. Portanto, ao tratarmos da comunicação organizacional estamos inseridos em um campo de fato multi e interdisciplinar. Portanto, além da necessária abordagem interdisciplinar que caracteriza os estudos do fenômeno da comunicação, estamos também envoltos na multidisciplinaridade que constrói o campo das organizações.

A comunicação como campo permite o investimento em diferentes perspectivas de análise. Partindo-se do pressuposto de que a base da comunicação é a interação e a troca entre indivíduos, o tratamento do objeto de estudo pode levar-nos à psicologia, à antropologia, à sociologia, à linguagem e a tantas outras abordagens. Se assumirmos que no contexto das organizações a comunicação também parte da aceção dialógica e dialética, que lhe é característica, podemos propor o mesmo nível de envolvimento de diferentes campos do conhecimento.

Somam-se a esse complexo de abordagens e de disciplinas as características peculiares de cada organização. Evidentemente a prática comunicacional de uma empresa que vende produtos alimentares requer um conhecimento de uma área específica, como a nutricional, por exemplo, diferentemente de uma indústria que fabrica produtos eletrônicos de consumo, que, naturalmente requer o investimento em outros campos de ciência, tecnologia e inovação. Uma instituição governamental deve estar preocupada, em sua comunicação, com disciplinas que envolvem o relacionamento, a gestão, a administração. Assim as áreas do conhecimento são acionadas na comunicação organizacional de acordo com as exigências de cada organização e com os objetivos de cada comunicação em um processo comunicacional diferenciado, conforme propõem Ribeiro e Marchioni (2009):

Os estudos da comunicação organizacional na sociedade contemporânea têm despertado a reflexão sob diferentes en-

foques conceituais e teóricos. Todavia, a necessidade de se aplicar esses enfoques ao ambiente das organizações leva-nos a refletir sobre um novo modelo de processo comunicativo que atenda a complexidade das relações organizacionais imersas em seu ambiente social.

Entende-se, portanto a comunicação organizacional como um projeto interdisciplinar por excelência, no qual contribuições de diferentes disciplinas e campos do conhecimento relacionam-se. Nicole D’Almeida e Yanita Andanova (2008) ao analisarem a situação da comunicação organizacional na França indicam essa diversidade disciplinar, apontando o papel de cada disciplina nos vários segmentos da organização. As autoras citam desde a psicologia social relacionada aos processos de discussão de questões sociais no ambiente de trabalho, passando pelas ciências econômicas, ciências da informação, administração, engenharia, até a sociologia das organizações e sociologia do trabalho, destacando a importância do indivíduo na organização como elemento integrador. Nesse sentido as autoras propõem uma reflexão sobre a dimensão social e cultural dos processos de comunicação nas organizações e sobre elas.

A comunicação organizacional aparece nesta perspectiva como um processo fundamental que permite repensar a problemática da autonomia e os limites da liberdade e das iniciativas individuais dos atores sociais envolvidos, o que permitirá elucidar as questões relacionadas ao exercício do poder e da negociação (ALMEIDA; ANDANOVA, 2008, p. 41).

O que se observa, portanto, é um estreito vínculo entre os processos comunicacionais e os processos organizacionais. Se a comunicação pode ser vista e abordada em diferentes perspectivas, o mesmo acontece com as organizações. Portanto a multidisci-

plinaridade é inerente à formação e ao estudo da comunicação organizacional.

Referências

- ALMEIDA, Nicole D’; ANDANOVA, Yanita. A comunicação das organizações. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, ano 12 n.12, jan/dez. 2008, p.31-42.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, nov.-dez 2006, p. 1123-44.
- CHRISTENSEN, Lars Thøger; CORNELISSEN, Joep. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, v. 25, n.3, 2011, p. 383-414.
- COSTA, Joan. *Imagem Corporativa em El siglo XXI*. Buenos Aires : La Crujía, 2009.
- JOHNSON, J. David. Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research* , 1992, v. 25, p. 99-113.
- JOHNSON, David J; CHANG, Hui-Jung. Internal and external communication, boundary spanning, and innovation adoption. *Journal of Business Communication*, v. 37, n.3, jul. 2000, p. 238-263.
- JONES, Elizabeth *et al.* Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, dez. 2004, p.722-750.
- MEISENBACH, Rebecca J. Habermas’s discourse ethics and principle of universalization as a moral framework for organizational communication. *Management Communication Quarterly*, v. 20, n. 1, ago. 2006, p. 39-62.