Revista Científica On-line
Tecnologia – Gestão – Humanismo
ISSN: 2238-5819

GESTÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES

COMMUNICATION MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Ana Lúcia Magalhães[1] (almchle@gmail.com)

[1]FATEC Guaratinguetá

Resumo

Como qualquer atividade de uma organização, as diversas formas de comunicação profissional devem ser gerenciadas por meio de políticas definidas. Desenho, implantação e condução dessas políticas são atribuição do gestor. Este artigo tem o objetivo de auxiliar os leitores a compreender a importância da gestão da comunicação nas organizações, mostrar e propor uma política de comunicação estruturada. Pretende evidenciar que os diferentes fluxos de comunicação devem ser orientados por um conjunto característico de regras e supervisionado por gestores profissionais dotados de conhecimentos específicos. A análise das políticas desenvolvidas para as comunicações internas e externas mostra que, por serem personalizadas com base no público-alvo, precisam abranger comunicações em uma variedade de tipos de formato e de conteúdo. O estudo mostra ainda que tais políticas precisam levar em conta a possibilidade de utilização de vários meios de comunicação e diferenciar o que tem a intenção de despertar o interesse do que se destina a divulgar a informação. O profissional que gerencia a comunicação organizacional deve ser uma espécie de professor do discurso, além de mentor e promotor do diálogo e da participação. Essa pessoa também necessita de um bom entendimento dos objetivos da organização e identidade da marca, forte domínio da língua, desejo de transmitir conhecimentos e consciência do potencial de cada uma das várias ferramentas disponíveis de comunicação organizacional. A metodologia incluiu o estudo das práticas comunicativas praticadas em uma empresa no Vale do Itajaí, Santa Catarina que originaram a proposta de políticas para estabelecimento das comunicações em corporações.

Palavras-chave: Comunicação Empresarial, Políticas de Comunicação, Gestão da Comunicação.

Abstract

Like any activity in an organization, the various kinds of professional communication that staff members use must be managed through strictly maintained policies. This is where communication management comes in. This paper aims to help readers to understand the importance of communication management in organizations, show and propose a structured communications policy. Communication within an organization can flow in several directions: It can be ascending, descending or horizontal. These varying flows should be guided by a specific set of rules and overseen by professional managers. The policies developed for both internal and external communications should be customized based upon the target audience, and should cover communications in a variety of format and content types. These policies should take into account the possible use of multiple media, and should differentiate between communication intended to awaken interest and communication intended to disseminate information. The person who manages communications within an organization must be a teacher of discourse: both a mentor and a promoter of dialogue and participation. This person must also have a strong grasp of the organization's goals and brand identity, strong command of the language, a desire to teach, and an awareness of the potential of each of the multiple available tools of organizational communication. Methodology included a case study covering communication practices within a corporation located

ISSN: 2238-5819

in Itajaí Valley, Brazil. Such practices are presented as a model for the proposal of establishing communication policies in corporations.
Keywords: Business Communication, Communication Policies, Communication Management.

Resumen

Al igual que cualquier actividad de una organización, los distintos tipos de comunicación profesional que los miembros del personal utilizan deben ser manejados a través de políticas específicas. Diseño, implementación y conducción de este tipo de políticas se asignan al gerente de comunicaciones. Este artículo tiene como objetivo ayudar a los lectores a comprender la importancia de la gestión de la comunicación en las organizaciones, presentar y proponer una política de comunicación estructurada. La comunicación dentro de una organización puede fluir en varias direcciones: puede ser ascendente, descendente u horizontal. Estos flujos deben guiarse por un conjunto específico de reglas y supervisados por administradores profesionales. Las políticas desarrolladas para las comunicaciones tanto internas como externas deben ser personalizadas con base en el público objetivo y debe afectar a las comunicaciones en una variedad de tipos de formato y contenido. Estas políticas deben tener en cuenta el posible uso de múltiples medios de comunicación, y deben establecer diferencias entre la comunicación destinada a despertar el interés y la comunicación destinada a difundir información. La persona que gestiona las comunicaciones dentro de una organización debe ser un maestro del discurso: mentor y promotor del diálogo y la participación. Esta persona también debe tener un buen conocimiento de las metas de la organización y identidad de la empresa, fuerte dominio de la lengua, deseo de enseñar y la conciencia de las potencialidades de cada una de las múltiples herramientas de comunicación organizacional disponibles. La metodología incluyó un estudio de caso que cubre las prácticas de comunicación en una empresa ubicada en Valle de Itajaí, Brasil. Tales prácticas se presentan como un modelo para la propuesta de establecer políticas de comunicación en las empresas.
Palabras clave: Comunicación Empresarial, Políticas de Comunicación, Gestión de la Comunicación.

Introdução

O Brasil se manteve em grande parte ileso durante boa parte da crise econômica mundial iniciada em 2008. O país é um grande produtor de *commodities*, tendo com a China como um importante consumidor. Possui uma segura base tecnológica – por exemplo, segundo Hustler (2011), o Brasil é o quarto produtor mundial de aviões e, conforme IEA Bioenergy Task 40 (2013), é o país líder em uso de biomassa na produção de energia. As próprias *commodities* são produzidas com tecnologias avançadas de agricultura e mineração. O sistema bancário é sólido e tem sido gerido e regulamentado, nas últimas décadas, de forma similar ao que foi feito, por exemplo, no Canadá. Para surpresa de muitos brasileiros, o país é hoje um credor líquido no sistema financeiro mundial, devido a superávits comerciais consistentes durante grande parte dos últimos dez anos. É também uma democracia razoavelmente sólida, apesar de algumas irregularidades.

Como resultado, a taxa de desemprego pode ser considerada baixa e, além disso, existe, apesar de certas dificuldades, bastante investimento – de acordo com Vilela e Veríssimo (2009), pode-se considerar que 18% do PIB atualmente investidos são relativamente pouco se forem

ISSN: 2238-5819

considerados os padrões de países emergentes: China investe 36% e Índia cerca de 22%. Mesmo assim, o PIB no Brasil é elevado: 18% de 2,3 trilhões de dólares (IBGE, 2013).

No entanto, nem sempre o mercado encontra trabalhadores qualificados para preencher todas as vagas disponíveis que existem, o que provoca sérios problemas para muitas empresas. As dificuldades com a educação persistem e têm sido objeto de muito debate. O estudo das causas não cabe neste artigo, mas, quaisquer que sejam, é fato que existe escassez de mão de obra qualificada para as empresas. Em palestra recente a empresários do Vale do Paraíba, dois professores de Harvard[1] questionaram sobre os maiores problemas por eles enfrentados. A maior queixa foi que muitas pessoas profissionalmente capazes não possuem as habilidades de linguagem necessárias para prosperar em um ambiente profissional. Mais que incapacidade linguística, enfatizaram a incapacidade de argumentar, de escrever, de se colocar de forma organizada. Isso traz uma importância peculiar para a gestão das comunicações nas empresas brasileiras.

O objetivo geral deste artigo é, assim, mostrar as principais linhas para que se implemente ou se aperfeiçoe a gestão das comunicações em uma empresa situada no Brasil, levando em consideração o contexto do país. Os objetivos específicos são: 1) situar o assunto teoricamente; 2) mostrar a função pedagógica do profissional que conduz as comunicações e 3) fornecer diretrizes pragmáticas e aplicáveis.

A metodologia utilizada consistiu de estudo teórico sobre as razões que levam à necessidade de uma administração profissional das comunicações nas empresas. Incluiu o estudo das práticas comunicativas praticadas em uma empresa no Vale do Itajaí, Santa Catarina que originaram a proposta de políticas para estabelecimento das comunicações em corporações. Este estudo contém exemplos extraídos de situações ocorridas em quatro organizações de médio porte situadas na cidade de São Paulo e no Vale do Paraíba paulista, denominadas A, B, C e D. Nomes de funcionários e das empresas não serão citados por questão de confidencialidade. A partir do estudo teórico e da análise das empresas, apresentam-se as principais diferenças entre a comunicação tradicional e a comunicação contemporânea. Em complemento, a análise levou à centralização da parte prática na descrição do perfil do Gerente de Comunicações e em suas funções e, em seguida, passou-se ao encadeamento de metas e políticas com o perfil desse profissional.

1 Comunicação Organizacional

1.1 Discurso em uma organização

O que é considerado Comunicação Corporativa no Brasil foi definido por Bahia, em 1995, como conjunto complexo de procedimentos, atividades e processos desenvolvidos para melhorar

[1] Palestra de dois professores de Harvard na UNISAL, em fevereiro de 2014.

ISSN: 2238-5819

a imagem de uma empresa ou entidade (sindicatos, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades) entre os seus chamados *stakeholders* (clientes, colaboradores, formadores de opinião, políticos, empresários, acionistas, jornalistas, comunidade em geral) e também na esfera pública. É, embora disciplina independente, parte integrante de Relações Públicas e Marketing.

Kunsch destaca a existência de três tipos de discurso nas organizações: “mal ditos, não ditos e bem ditos” (KUNSCH, 2009). O discurso “mal dito” é produzido fora dos canais convencionais de comunicação. Esse discurso muitas vezes acontece nos bastidores e há uma gíria empresarial que nomeia esse tipo de comunicação como “rádio peão”. Ainda são relativamente comuns boatos sobre demissões ou promoções como o texto “na próxima sexta-feira um monte de gente vai ser mandada embora”[2]. O “não dito” não pode, ou não deve ser proferido por indivíduos em situações específicas. O não dito é o mal dito silenciado. Comentários de natureza sexual sobre colegas de trabalho são um bom exemplo desse tipo de texto. Os discursos “bem ditos” são, direta ou indiretamente, mensagens institucionais. São autorizados ou institucionalizados. Conforme Perelman, trazem em si a “autoridade concedida” (PERELMAN, 1999) pela organização que os origina e, de algum modo são planejados e divulgados por meio dos canais apropriados de comunicação, formal e informalmente. Postagens na Internet e Intranet, mensagens por e-mail corretamente escritas, cartas e memorandos internos, todos se enquadram nesta categoria (KUNSCH, 2009). Este artigo se concentra no gênero discursivo Comunicação Empresarial.

O discurso em geral não se refere apenas ao ato de transmissão de informações. Ele também posiciona o autor, determinando seu lugar na sociedade (GNERRE, 1985). Os indivíduos falam e escrevem com objetivos específicos. Entre eles, destacam-se o de serem ouvidos ou lidos, serem respeitados e influenciarem seus pares. Isso se aplica a vários discursos, como os políticos, sermões, aulas e discurso organizacional.

Embora a comunicação corporativa seja definida genericamente como objetiva, existem formas objetivas e subjetivas de se expressar. Ao se observar as duas enunciações “a partir da próxima segunda-feira, o trabalho terá início às sete horas” ou “esta válvula deve permanecer aberta o tempo inteiro” (gerente da empresa B), percebe-se a clareza de informações. Por outro lado, respostas como: “...você não é pago para ter ideias, você é pago para fazer o que eu digo a você” ou “...eu nem sequer me ocupei de ler sua ladainha pedindo mais tempo” (gerente da empresa B a engenheiro em resposta a uma sugestão de implantação de software), não só a comunicação é implícita, portanto subjetiva, como percebe-se que o gerente utiliza-se da comunicação corporativa para estabelecer e fortalecer seu lugar na hierarquia.

A argumentação como força persuasiva está presente na enunciação “eu sei que você estava esperando por uma oportunidade como esta, é hora de agarrar essa chance” (supervisor

[2] A fonte não pode ser citada por motivo de confidencialidade.

ISSN: 2238-5819

da empresa C a chefe de setor). Há também discursos mistos, como "... temos trabalhado muito para melhorar a nossa competitividade" (diretor da empresa C em pronunciamento durante festividade de fim de ano), que não apenas transmite informações, como também procura motivar.

De acordo com Berlo, as produções linguísticas têm regras específicas, levando em conta as relações sociais entre o escritor/orador e o auditório: (a) momento certo para falar, (b) tipo de conteúdo permitido, e (c) variedade linguística adequada, que se traduz pela natureza coloquial ou formal da fala. Essas regras são válidas para o escritor/falante e para o leitor/ouvinte, uma vez que, em qualquer sociedade, os membros têm diferentes graus de acesso — normalmente associados com prestígio: as variedades da língua padrão (BERLO, 1999). De acordo com Therezo (1999), a variedade linguística no discurso pode revelar muito sobre quem o profere: região de origem, canal de comunicação escolhido, posição subjetiva ou objetiva, classe social e grau de formalidade na relação com o público.

O discurso, portanto, necessariamente carrega a herança histórica e social trazida por cada indivíduo. Dentro de empresas, no entanto, deve ser reformulado e adaptado: o discurso define o sucesso ou fracasso, a aceitação ou a rejeição, a harmonia ou o conflito no desenrolar de uma carreira (NASSAR; FIGUEIREDO, 2000). É relativamente comum que corporações ignorem a aprendizagem sócio-histórica do indivíduo isolado e o forcem a se adaptar.

O colaborador de uma empresa não pode falar a qualquer momento ou em qualquer situação. Em uma reunião formal, por exemplo, é aconselhável que ele permaneça em silêncio, a menos que seja convidado a contribuir. Se existe algo muito importante a dizer, deve, educadamente expressar algumas informações, como "a água tem que ser amostrada todos os dias" (colaborador da empresa A em reunião com supervisores e gerentes). Nesse caso particular, a informação era importante e havia sido esquecida pelo gerente.

A formação do indivíduo, no entanto, é construída desde sua infância e traz as influências recebidas do ambiente e da família. Tais influências acontecem ao longo da vida e podem impedir a assimilação de certos tipos de aprendizagem. No nível corporativo, tais limitações podem dificultar o sucesso profissional.

As frases de um dos gerentes da empresa D pode ser tomada como exemplo: "...não há nada mais importante do que a hierarquia. Sua ideia pode ser muito boa mas tem que ser apresentada como uma ideia originada pelo departamento"; "nós não queremos mulheres que vivam se queixando". Conforme se percebe, o enunciado leva à construção de um conceito sobre a formação do indivíduo.

No entanto, as habilidades de boa comunicação e boa linguagem podem ser adquiridas e aperfeiçoadas (MIRANDA, 1999). Conforme Nassar, a comunicação "é a capacidade humana, que nos ajuda a superar nossa natureza primitiva" (NASSAR, 2000). Em outras palavras, qualquer

ISSN: 2238-5819

indivíduo pode obter sucesso na comunicação com esforço apropriado. Políticas de comunicação devem ser desenhadas de modo a encorajar e facilitar esse tipo de progresso.

Fairclough (2001) ensina que o indivíduo existe apenas dentro de uma função social específica. Aqueles que trabalham em uma empresa devem se adaptar a um tipo de pensamento unificado, que seria o de seguir a missão e a visão estabelecida e divulgada pelo setor de Marketing da empresa. É aí definido um novo papel social que implica produção discursiva apropriada para determinado contexto, no caso a empresa, e as políticas de comunicação têm o objetivo de contribuir para isso. Note-se que a produção discursiva é fortemente condicionada pelo público. Recorremos novamente a Fairclough, que registrou ser essencial para um indivíduo dentro da organização o entendimento da comunicação como um ato performativo, que deve provocar reações favoráveis.

O enunciado feito pelo presidente da empresa A durante a reunião de fim de ano, já mencionada, ilustra a teoria do autor: “Nosso concorrente no exterior utiliza trabalho semiescravo para fabricar seus produtos. Conseguimos nos manter competitivos tratando com dignidade todos os que trabalham para nós”. É preciso ter em mente que a obtenção de reações favoráveis depende da exatidão do que é transmitido. A próxima seção trata da acurácia e integralidade da informação.

1.2 Códigos abertos e fechados

O sucesso empresarial depende fortemente de um sistema de comunicação eficaz e isso vale tanto para a interna como para a externa. A transmissão imprecisa, ambígua e insuficiente de informações tem contribuído para a queda de muitas empresas. Um exemplo recente pode ser observado na empresa Kodak, que foi tecnicamente bem sucedida na mudança de sua linha de produtos: passou, na primeira década do século XXI , da produção em filme para produção digital, mas não conseguiu fazer com que seus colaboradores se adaptassem às mudanças, nem conseguiu convencer o mercado de que a empresa havia sido revitalizada. Em virtude dessa incapacidade comunicativa, a Kodak entrou em concordata em janeiro de 2012 e se transformou em fabricante de impressoras. Essa mudança se deu em virtude de incapacidade comunicativa.

Berlo (1999) argumenta que a comunicação torna-se efetiva ao usar códigos fechados. Os códigos abertos permitem muitas interpretações e os fechados apenas uma. O exemplo de comunicação em código aberto “comprei uma resma de papel”, gera algumas dúvidas. A mensagem em código fechado “Comprei uma resma de 500 folhas, de tamanho A4, branco papel para impressoras jato de tinta” traz, segundo o autor, a informação completa e não permite novas leituras.

Berlo acrescenta ainda que o escritor/orador deve primeiro conhecer seu auditório a partir de aspectos como formação, status, nível de proficiência na língua, conhecimento e interesses,

ISSN: 2238-5819

todos esses fatores influenciam a compreensão da mensagem pelo destinatário. Além disso, a fim de conseguir uma comunicação eficaz, é necessário reconhecer e entender por que os mal entendidos ocorrem, e, em seguida, aprender a evitar, ou pelo menos minimizar a má comunicação. Em palavras simples, a comunicação é eficaz quando o destinatário interpreta a mensagem conforme pretendido pelo remetente (ARGYRIS *et al.*,1999). Perelman já afirmava, em seu Tratado da Argumentação escrito em 1958, que o conhecimento do auditório é essencial para uma boa argumentação.

A fim de aperfeiçoar a comunicação empresarial, Miranda (1999) recomenda muita atenção à capacidade técnica. As habilidades técnicas envolvem as seguintes questões: (a) como transmitir informações, (b) como educar o auditório e c) como ser claro e conciso. Comunicação nas organizações, apesar de processo complexo, pode ser controlada por meio da implementação de processos específicos. É comum que queixas de colaboradores venham a surgir a partir de fragmentos imperfeitos de comunicação, que resultam em confrontos entre emoções e ações, causando insatisfação no trabalho. É possível, entretanto, evitar eventuais atritos por meio de entendimento e uso adequado de processos de comunicação (FREITAS, 2006).

O processo de comunicação dentro de uma corporação se desenvolve ao longo de três fluxos, que são apreciados na seção seguinte.

1.3 Fluxos de comunicação em uma organização

Argyris *et al.* (1999) classificam e explicam três correntes de comunicação corporativa internas: (a) descendentes, de cima para baixo; (b) ascendente, de baixo para cima, e (c) horizontal ou lateral.

1.3.1 Comunicação Descendente

Os colaboradores devem receber a informação de que necessitam para desempenharem suas funções e se tornarem membros leais da organização (e assim permanecer). A comunicação descendente se refere ao fluxo de informações de níveis mais altos para níveis mais baixos na escala hierárquica da organização. O exemplo mais comum é o de um gerente que passa tarefas a seu assistente. Outros exemplos são: o anúncio, por parte do supervisor a seus subordinados; a palestra de um presidente de empresa a sua equipe de gestão; a explicação de um chefe de setor sobre determinado trabalho a um membro da equipe.

Muitas vezes, os colaboradores não recebem informação adequada. Uma das causas possíveis é a sobrecarga de dados: os funcionários são bombardeados com tantas informações que não conseguem absorver tudo. Grande parte delas às vezes nem é muito importante, mas o seu volume promove a perda de pontos relevantes. Quanto menor o número de níveis de comunicação, menor será a perda (ou distorção) de informação. Um exemplo de comunicação inadequada é: “os acionistas estão muito insatisfeitos com o nosso desempenho. Precisamos

ISSN: 2238-5819

melhorar" (gerente da empresa A para engenheiros de produção). Esse tipo de comunicação, desacompanhada de análises e diretrizes, tem como efeito imediato a geração de ansiedade.

Argyris *et al.* (1999) afirmam que os administradores possuem uma série de ferramentas e métodos à sua disposição para melhorar as comunicações descendentes. Primeiro, a administração deve desenvolver procedimentos e políticas de comunicação. Em segundo lugar, a informação deve estar disponível para aqueles que dela necessitam. Em terceiro, a informação deve ser comunicada de forma adequada e eficiente. As linhas de comunicação precisam ser as mais diretas e curtas possíveis, a informação deve ser clara, consistente, no tempo devido: nem prematura, nem tardia.

1.3.2 Comunicação Ascendente

A comunicação ascendente ou de baixo para cima é menos comum e possui menos regras. Os administradores devem facilitar esse tipo de comunicação, incentivando as pessoas a fornecer informações, que podem ser valiosas. Em sociedades como a brasileira, há uma tendência para a verbosidade em comunicações ascendentes, devido a certas tradições culturais que valorizam a quantidade em detrimento da qualidade. Sempre que possível, os gestores devem proceder de maneira padronizada solicitando concisão. Um exemplo de comunicação prolixo é: "Tendo em conta vários fatores e com o melhor de nossas habilidades, produzimos o relatório departamental anexo" e poderia ser substituído pelo enunciado conciso: "Anexo o relatório do Departamento x".

1.3.3 Comunicação Horizontal ou Lateral

Colaboradores de mesmo nível hierárquico costumam compartilhar grande quantidade de informação. A comunicação lateral ou horizontal pode ocorrer entre pessoas do mesmo grupo de trabalho ou entre indivíduos de diferentes departamentos. Um relatório encaminhado por gerente de compras a um gerente de produção é exemplo de comunicação lateral. O compartilhamento horizontal de informação deve ser incentivado, principalmente em ambientes complexos, em que decisões tomadas em uma unidade podem afetar o desempenho de várias outras unidades.

Todas as comunicações, ao longo de todos os fluxos, são mais eficazes à medida que todos entendam a importância de desenvolver boas habilidades de linguagem. A seção 4 expande esse assunto.

1.4 Desenvolvimento da consciência linguística

A gestão da linguagem corporativa, processo amplo e generalizado, pode auxiliar no tratamento da incerteza ou ambiguidade dentro das organizações. O objetivo desse trabalho é mostrar a necessidade e os meios de tornar cada profissional consciente da necessidade e das ferramentas para uma comunicação eficaz.

ISSN: 2238-5819

A consciência do idioma inclui estar ciente de duas barreiras para a comunicação bem-sucedida: (a) a comportamental, que tem sua origem na infância e, basicamente, consiste na disposição de transferir para o destinatário toda a responsabilidade de entender a mensagem, e (b) a ausência de bom domínio da linguagem. Essa última é muito importante e adquirir maestria na linguagem pode auxiliar, inclusive, na remoção da primeira barreira.

O profissional que não domina seu discurso terá dificuldades tanto em realizar seu trabalho como em estabelecer uma posição no mercado. A produção de qualquer comunicação, não importa o quanto despretensiosa, envolve avaliação da situação, valorização do conteúdo, conhecimento dos destinatários (internos e externos) e seleção lexical (palavras e frases) que melhor transmitem o verdadeiro significado da mensagem. Esse processo, que se torna intuitivo com o tempo, é obrigatório para promover maior qualidade, compreensão e segurança das comunicações.

O discurso nas empresas pode ser persuasivo, inspirador, informativo, ágil ou imperativo, e pode servir a várias finalidades, razão pela qual deve ser moldado pela situação. A comunicação é um ato diário e constante que pode fazer a diferença entre sucesso e fracasso em uma carreira. As pessoas precisam ser levadas a entender que, diferentemente do que muitos pensam, a competência técnica não é suficiente. Para ser um melhor engenheiro ou contador, deve-se adquirir competência no discurso empresarial, uma vez que a interação social é cada vez mais exigida por um mercado crescentemente mais multidisciplinar.

As capacidades de escrever e de falar bem estão, de fato, entre as habilidades mais valorizadas no mundo corporativo. As pessoas devem ser constantemente lembradas de que uma carta, um relatório final, a apresentação de um produto, a venda de uma ideia ou até mesmo uma mensagem de e-mail são sempre mais eficazes se bem escritas. Cada comunicação tem suas características particulares, mas certos princípios se aplicam a todos os gêneros discursivos: planejamento, textualidade (atributos que distinguem o texto), correção gramatical, conhecimento do público, capacidade de manter o fio condutor do texto, revisão e edição.

A responsabilidade de um bom gestor não é limitada à criação e produção de mercadorias e serviços eficientes, mas inclui também promover a conscientização da linguagem e supervisionar o discurso corporativo. O objetivo de tal supervisão é fornecer incentivos para o desenvolvimento comunicacional de todos os funcionários, ajudando-os a compreender a importância de ideias bem expressas para o sucesso real de seu trabalho. A próxima seção mostra quais detalhes são necessários do gestor responsável pela comunicação.

2 Desenvolvimento de um Sistema Profissional de Comunicação Empresarial

O desenvolvimento de um sistema profissional de comunicação empresarial exigiu a elaboração de perfil profissional, metas e estrutura da política. Esses itens foram testados e

ISSN: 2238-5819

comprovados em uma empresa de porte médio no Vale do Itajaí, Santa Catarina, e podem servir como modelo. Não se pode, no entanto, afirmar que são universais, uma vez que cada organização tem suas peculiaridades. Servem como diretriz básica e precisam ser adaptadas a cada caso.

2.1 Perfil do Gerente de Comunicações e descrição das funções

O gerente de comunicação precisa, em primeiro lugar, ser ele mesmo um comunicador hábil, qualidade particularmente essencial para esse administrador e líder de equipe. Além disso, os profissionais de comunicação devem ter não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também precisam de uma visão abrangente do mercado e do mundo dos negócios. Mais do que mero executor de tarefas, esse profissional deve ser um executivo, um gestor capaz de planejar estrategicamente os esforços de comunicação da organização. Segue uma descrição típica e concisa de seu trabalho.

2.1.1 Comunicações internas

As funções relativas a comunicações internas dizem respeito a treinamento e a um macro plano de interações.

- Conceber e implementar programas de treinamento para grupos de modo a garantir que os colaboradores tenham as competências adequadas.
- Planejar e manter um sistema de apoio para permitir que os funcionários enunciem e compartilhem comunicações.
- Interagir com outros gestores de modo a desenvolver e implantar um processo coordenado simples.
- Desenvolver canais de feedback regulares para garantir que as comunicações estão sendo feitas de forma consistente e em tempo oportuno; executar ações corretivas sempre que necessário.

2.1.2 Comunicações externas

As comunicações externas se dirigem aos públicos prioritários externos: mídia, clientes e governo.

- Criar e implantar estratégias de relações com a mídia; preparar os comunicados para a imprensa.
- Auxiliar executivos em palestras.
- Produzir e editar todas as publicações e boletins eletrônicos.
- Desenvolver, manter e melhorar cada vez mais sites, blogs, Facebook, Twitter, e outras presenças online.

ISSN: 2238-5819

A próxima seção se concentra em aspecto importante do trabalho atribuído ao gerente de comunicações. Tal característica particular é inerente a todas as funções mencionadas.

2.2 O Gerente como pedagogo da Linguagem

Conforme Kunsch, todo profissional em uma empresa deve assumir sua parcela de responsabilidade por suas comunicações corporativas no dia a dia. Afinal, “a comunicação é tarefa de todos” (KUNSCH, 2009). Cada membro da organização precisa se comunicar de forma eficaz de acordo com seu nível hierárquico, capacidade e potencial.

Uma vez reconhecida a comunicação como ferramenta para o diálogo aberto, honesto e eficiente dentro de uma organização, conclui-se que o gerente de comunicação é essencial. Ele é o mestre do discurso: incentiva e orienta áreas de comunicação, motiva os funcionários a melhorar suas próprias comunicações e transmite as habilidades necessárias para divulgar mensagens precisas e eficazes.

O gerente é um instrutor no sentido de que deve desenvolver um método de ensino e aprendizagem adequado às necessidades da organização e dos indivíduos, além de supervisionar a aprendizagem por meio dos canais de feedback que desenvolve. Demonstra a comunicação eficaz através de seus próprios textos, que funcionam como modelos. As ferramentas de comunicação corporativa — house organs, sites, boletins, blogs, Twitter, Facebook — precisam ser elaborados de maneira impecável.

O aspecto pedagógico do trabalho de gerente de comunicação também envolve colaboração com outros gestores. Por exemplo, ele pode ajudar um executivo em seus preparativos para uma comunicação pública importante. Deve permitir que outros gestores participem do processo de ensino, incentivando-os a divulgar suas descobertas.

A definição de critérios e políticas pode ser considerada como a principal tarefa desse pedagogo. Nesse papel, um gerente de comunicações fornece ferramentas importantes para a geração do conhecimento. Isso pode ser feito em colaboração com um grande número de pessoas na organização e, por meio dessa interação, o gerente também tem muito a aprender.

2.3 Critérios, Metas e políticas

2.3.1 Critérios

Persona (2007) indicou que a Comunicação Organizacional tem assumido, nos últimos anos, maior complexidade. Tal complexidade é resultado da necessidade de as empresas trabalharem com diferentes públicos, encararem o crescimento da concorrência em quantidade e qualidade, lidarem com a segmentação da mídia e se manterem atualizadas com as novas tecnologias.

ISSN: 2238-5819

Kunsch (2009), que propôs diferenças entre a comunicação tradicional e a contemporânea, afirma que não se pode substituir uma por outra. Em muitos casos, elas tendem a coexistir, conforme mostrado adiante, no item que trata do estabelecimento de políticas. Um exemplo seria o das comunicações confidenciais, que certamente não podem, por razões óbvias, ser veiculadas em rede. Outro exemplo é a apresentação oficial de um novo produto, necessariamente massiva.

Tabela 1: Comparação entre Comunicação Tradicional e Contemporânea

Comunicações Tradicionais	**Comunicações Contemporâneas**
Foco no produto	Foco no processo
Vertical/descendente	Multidirecional
Não simétrica, frequentemente secreta	Em rede
Autocentrada e autorreferente	Foco na cidadania, usuários, clientes e sociedade
Transmissor ➔ receptor	Plural, complexa e resultado de um processo dinâmico
Massiva	Customizada, segmentada, quase-individual
Discurso de autoridade	Discurso argumentativo
Ferramenta para exercer poder	Ferramenta de solidariedade e compartilhamento
Fragmentação	Integração
Informação como espelho da realidade	Informação como construção social

Fonte: Kunsch (2009)

Argyris *et al.* (1999) apontaram que o sistema de comunicação em uma organização é eficaz quando as pessoas não percebem que ele existe, devido ao fato de ser natural e harmônica. Uma organização se comunica de forma ideal quando os funcionários usam continuamente, e em todos os níveis, os canais formais e informais.

2.3.2 Metas

Como em qualquer plano abrangente para a condução de políticas em empresas, foram estabelecidas metas viáveis. Nesse caso não se procura exatamente definir paradigmas, mas características alcançáveis.

Assim, as metas para comunicações externas são: manutenção e fortalecimento da imagem da empresa e a confiança das partes interessadas; compartilhamento de qualquer informação relevante para os clientes, agências governamentais e público em geral; cumprimento da legislação e normas reguladoras; fornecimento de informações que levem a uma avaliação correta do valor das ações ou cotas da empresa.

As metas para a comunicação interna são: políticas, metas e diretrizes devidamente comunicadas a todos os funcionários, especialmente quaisquer mudanças que possam ocorrer; transmissão de todas as informações necessárias para melhoria contínua da compreensão dos objetivos e estratégias da empresa e fomento ao compromisso e envolvimento; comunicação aos

ISSN: 2238-5819

colaboradores sobre eventos e decisões que de alguma forma os afete, sempre antes de divulgar para o público externo; disseminação de histórias de sucesso.

2.3.3 Estrutura das políticas

Conforme proposto no início do artigo e com base na experiência observada na empresa estudada, segue a proposta de política para estabelecimento das comunicações para públicos específicos que merecem consideração especial:

a) Relações com a mídia

- Objetivo: fornecer informações de uma forma que permita que os meios de comunicação transmitam uma imagem objetiva e verdadeira da empresa.
- Público: jornalistas
- Princípios: abertura, clareza e inteireza de informações, exceto para as restrições que se aplicam a empresas que têm suas ações negociadas; sempre que uma restrição proibir a liberação de informações, explicar claramente por quê.
- Responsabilidade: em princípio, a cargo do Gerente de Comunicações, mas todos os gestores que têm algum contato com a imprensa precisam estar familiarizados com as questões éticas envolvidas.
- Canais: site da empresa, press releases, relatórios anuais, relatórios especiais, encontros com a imprensa e contatos individuais com jornalistas.

b) Relações com investidores

- Objetivo: manter os mercados permanentemente informados sobre os investimentos, operação e fluxo de caixa da empresa.
- Público: investidores, atuais e potenciais; analistas financeiros e jornalistas especializados em finanças; instituições financeiras.
- Princípios: confiabilidade — informações factuais e precisas; pontualidade — informações divulgadas tão rapidamente quanto possível; simultaneidade — todos os grupos interessados informados ao mesmo tempo; preocupação de longo prazo — prever eventos e divulgar informações, a fim de evitar surpresas.
- Responsabilidade: compartilhada entre Presidente da Empresa, Diretor Financeiro e Gerente de Comunicações.
- Canais: site da empresa, imprensa, relatórios anuais, relatórios especiais, reuniões com investidores, encontros com a imprensa e contatos individuais com jornalistas.

c) Relações com a sociedade em geral

ISSN: 2238-5819

- Objetivo: aumentar constantemente o conhecimento do público sobre a empresa, com foco especial em comunidades locais.
- Público: clientes, sindicatos, potenciais empregados, associações de classe, autoridades governamentais, políticos, ONGs e público em geral.
- Princípios: preocupação com a perspectiva de longo prazo; abertura e clareza.
- Responsabilidade: Gerente de Comunicações e, nos casos pertinentes, Presidente da empresa.
- Canais: site da empresa, relatório anual, relatórios especiais, reuniões e eventos organizados e contatos individuais com ou em grupos com partes interessadas.

3 Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho consistiu de:

- Estudo teórico sobre as razões que levam à necessidade de uma administração profissional das comunicações nas empresas. Este estudo utilizou pesquisa bibliográfica para construção de uma teoria sobre a qual pudesse ser construído o desenvolvimento de um sistema profissional de comunicação empresarial.
- Levantamento de situações extraídas em quatro organizações de médio porte situadas na cidade de São Paulo e no Vale do Paraíba paulista, denominadas A, B, C e D. Conforme mencionado, nomes de funcionários e das empresas não foram citados por questão de confidencialidade.
- Apresentação das principais diferenças entre a comunicação tradicional e a comunicação contemporânea.
- Centralização da parte prática na descrição do perfil do Gerente de Comunicações e em suas funções.
- Encadeamento de metas e políticas com o perfil desse profissional.

O período em que ocorreu o levantamento dos dados foi novembro de 2013 a março de 2014. No mesmo período foram observadas as situações que pontuam e servem de ilustração.

4 Resultados

A empresa que adotou as diretrizes aqui mostradas (e que não permitiu que seu nome fosse revelado) não teve a preocupação de elaborar métricas, mas há resultados tangíveis e intangíveis. A rotatividade, alta na região, reduziu-se em 23% no primeiro ano. Só isso já compensou, com sobra, o salário do Gerente de Comunicações, única despesa de peso. De zero de inserções positivas na imprensa, passou para 12 notícias favoráveis em um ano. É unanimidade entre os gerentes a percepção de melhora na linguagem e clareza das

ISSN: 2238-5819

comunicações internas. Percebe-se, ainda não quantificada, uma melhora do clima entre os funcionários, que passaram a “vestir mais a camisa”. Há novos projetos na área de Comunicações e bastante otimismo da alta direção.

Considerações Finais

A comunicação corporativa tem consistentemente aumentado sua importância e complexidade e isso se aplica a empresas de todas as áreas e tamanhos. O discurso da empresa tem que ser preciso e consistente em um ambiente em constante mudança. Isso só pode ser realizado com gerenciamento adequado das comunicações, realizado por profissionais especializados e de acordo com princípios, normas e metodologias solidamente estabelecidos. Perfil do gerente, metodologias e desenvolvimento da conscientização dos colaboradores carregam forte conteúdo multidisciplinar.

Os objetivos do trabalho foram alcançados, uma vez que se constituíram diretrizes pragmáticas e aplicáveis à boa gestão comunicativa e que foi definida a função pedagógica do profissional que conduz as comunicações. A aplicação do sistema profissional de comunicação desenvolvido mostrou resultado positivo ao ser aplicado à empresa à empresa no Vale do Itajaí.

Percebeu-se que, para que decisões de melhorar as comunicações correspondam a ações efetivas, são necessárias ainda: a contratação de um profissional específico e com o perfil adequado; a elaboração de políticas e metas objetivas e factíveis e o desenvolvimento de métricas para otimizar o feedback da organização em relação ao esforço.

Referências

ARGYRIS, C.; BARTOLOME, F.; NICHOLS, R.G.; ROGERS, C.R; e STEVENS, F.A. **Comunicação Eficaz na Empresa** — Como Melhorar o Fluxo de Informações. Trad. RODRIGUES, T.M. 5ª edição. Rio de Janeiro: Campus,1999.

BERLO, D.K. **O Processo da Comunicação**. 9ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e Mudança social.** Trad. MAGALHÃES, A. L. Brasília: UnB, 2001.

FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional:** Identidade, Sedução e Carisma. 5ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

GNERRE, M. **Linguagem, Escrita e Poder**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.

HUSTLER, J. **Aerospace Global Report 2011**. London: IMAP, 2011.

IBGE. Contas Nacionais Trimestrais, 2º Trimestre de 2013. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

IEA BIOENERGY TASK 40, *apud* MACIEL, A. Brasil Lidera Ranking Mundial de uso da Biomassa na Produção de Energia, In: **Jornal de Energia**, São Paulo, 23 de setembro de 2013

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional:** Linguagem, Gestão e Perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

MIRANDA, S. **A Eficácia da Comunicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O Opaco e Comunicação Empresarial.** São Paulo: Brasiliense, 2000.

PERSONA, M. **Um dia de Mudança**. São Paulo: Landscape, 2007.

VILELA, F.; VERÍSSIMO, M. Crescimento econômico em economias emergentes selecionadas: Brasil, Rússia, Índia, China (BRIC) e África do Sul. In: **Economia e Sociedade.** Campinas, v. 18, n. 3 (37), p. 513-546, dez. 2009.

Bibliografia Consultada

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1999.

MARTHA JUNIOR, G.; ALVES, E. & CONTINI, E. Dimensão econômica de sistemas de integração lavoura-pecuária. **Pesquisa Agropecuária Brasileira.** Brasília, v. 46, n.10, 2011.

PIGNATARI, D. **Informação, Linguagem, Comunicação**, São Paulo: Ateliê, 2008.

THEREZO, G. **Como Corrigir Redação.** Campinas: Alínea, 1999.

Recebido em: 26/03/2014

Aceito em: 27/07/2014