

A COMUNICAÇÃO COMO FATOR DE INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

*Paulo Rogério dos Santos Lima**

*“...o modelo de comunicações não opera no vácuo.
Inicia-se com as mesmas estratégias da organização.
A estratégia de negócio, baseada na declaração de missão,
explica como a empresa definirá seu sucesso.”*

FRANK M. CORRADO

Introdução

Vive-se um momento intenso de transformações de várias naturezas, que se propagam por todas as esferas do conhecimento, definindo os novos modelos de organização de relações institucionais, corporativas e pessoais.

Diante deste cenário evolutivo, podemos destacar a inovação tecnológica como ferramenta marcante no processo de reorganização das formas de interação entre comunidades e empresas. Neste mundo moderno, presencia-se uma crescente focalização no quesito mudança, pois o ciclo de vida de estilos convencionais de gestão tende a se diluir em

* Paulo Rogério dos Santos Lima é aluno do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC/SP

meio as novas exigências impostas por um panorama competitivo de mercado, entendido como panorama global ou mundializado.

É necessário estarmos preparados para compartilhar novas tendências. A qualificação é, e sempre será, um fator primordial na integração e comunicação entre os protagonistas de uma sociedade “plugada” nos desdobramentos mundiais. Um dos tópicos mais relevantes, abordado neste trabalho, é a questão da educação. É inegável que educar e qualificar são os melhores caminhos para a democratização legítima dos novos meios de comunicação.

Outro fato é a administração das comunicações. Para competir em igualdade de condições no novo ambiente, as empresas precisam reavaliar a maneira como se faz muitas coisas, inclusive como se comunica com seu público. As crenças ou valores dão suporte à visão de liderança dos colaboradores de uma organização. Para o governo e a imprensa, a credibilidade é o valor fundamental, imprescindível.

A valorização da relação da organização com a comunidade é uma variável importante em um processo de comunicação. Os cidadãos locais querem participar de decisões que possam causar impacto em sua saúde e no valor de sua propriedade. Os cidadãos não se tornam extremistas quando são realmente envolvidos no processo decisório que terá impacto sobre eles.

Diante de tudo isso, todos envolvidos com as estruturas de comunicação precisam transmitir, aos principais públicos da organização, mensagens verossímeis e, também, compartilhar os sucessos e os fracassos que aparecerão no futuro que se planeja.

A educação como chave principal

“Quando se conhece os ingredientes, melhor o resultado da receita”. Assim deve ser encarada o aspecto educacional relacionado ao cenário interativo de comunicação. O conhecimento das ferramentas disponíveis deixa as pessoas, envolvidas no cotidiano comunicativo das empresas, mais soltas e desembaraçadas no cotidiano de trabalho. Com certeza, aparecerão indicadores favoráveis, condizentes com os objetivos de cada corporação.

Os grandes educadores sempre souberam que aprender não é algo que você faz apenas na sala de aula ou sob a supervisão de professores. Porém, atualmente, é difícil para o estudante satisfazer sua curiosidade

ou resolver suas dúvidas, encontrando a informação apropriada. As tecnologias de comunicação dará a todos nós acesso a informações aparentemente ilimitadas, a qualquer momento e em qualquer lugar que queiramos.

Como acontece com todas as mudanças importantes, os benefícios das redes de comunicação vão ter o seu preço. Haverá perturbações em vários setores que vão exigir reciclagem de profissionais através de programas de aprendizado e conscientização. A disponibilidade de comunicações vai alterar as relações entre as nações e entre grupos socioeconômicos dentro das nações.

O progresso tecnológico vai forçar toda a sociedade a enfrentar novos e difíceis problemas, apenas alguns previsíveis. O ritmo da mudança tecnológica é tão rápido que às vezes parece que o mundo vai estar completamente diferente de um dia para o outro. Não vai. Mas devemos estar preparados para a mudança. As sociedades terão que fazer a escolhas difíceis em áreas como acesso universal e investimento maciço em educação, principalmente.

Não é fácil se preparar para o próximo século. Mais do que nunca, é importante uma educação que enfatize a habilidade para resolver problemas, ensinando a lidar com novas tecnologias de comunicação. Em um mundo mutante, a educação é a melhor preparação para garantir a capacidade de adaptação. À medida que a economia mudar, as pessoas e as sociedades adequadamente educadas tenderão a se sair melhor. O preço que a sociedade paga pela habilidade vai crescer, de modo que o conselho é conseguir uma educação formal e nunca parar de aprender. Adquira novos interesses e habilidades durante toda a sua vida.

Torna-se impraticável pensarmos na possibilidade de termos uma sociedade cativada pelas tecnologias de comunicação, sem termos um nível educacional amplo, difundido pelas mais variadas camadas sociais. Conhecer as tecnologias significa estar apto a conseguir se antecipar às mudanças constantes em um mundo em transformação. Estamos diante de novos perfis de empregos, que exigem, para ocupá-los, pessoas cada vez mais preparadas e “íntimas” das inovações tecnológicas.

As corporações estão procurando constituir equipes multidisciplinares em processos que utilizam as tecnologias da comunicação como ferramentas indispensáveis. É necessário aproveitar talentos diversos, ocupando posições estratégicas dentro de um planejamento arrojado de tratamento e análise de informações. A comunicação otimizada é aquela

que traz resultados práticos e eficientes. Uma boa comunicação é sempre antecedida por atitudes pensadas, de pessoas preparadas.

É oportuno falarmos em desenvolvimento tecnológico nos dias atuais, mas, na mesma proporção, devemos lembrar que quem faz negócios são as pessoas, por isso a necessidade de uma conscientização mais forte perante este fato. Toda a questão de aprendizado envolve conceitos e formas de aplicabilidade genérica da transmissão do conhecimento por ensinadores aos receptores de tais informações. O interlocutor deve possuir uma didática viável, para que se possa atingir resultados concretos no ato de se ensinar a tecnologia.

O monitoramento também é um fator de extrema importância. As pessoas precisam estar conscientes de que a mutabilidade está presente em todas as segmentações tecnológicas com extrema frequência. Monitorá-las e mantê-las atualizadas e ensiná-las a se atualizarem é indispensável. Quando se discute o tópico de educação tecnológica, nós estamos permeando por cenários em que as parafernália eletrônicas desempenharão um papel fundamental em vários aspectos do mundo moderno.

Não há dúvidas de que os novos recursos tecnológicos mudarão as maneiras como empresas e pessoas se comunicarão e se relacionarão no futuro. A tendência é se expandir a imagem do fim literal das fronteiras, em que redes de fibras óticas, cabos transmissores, satélites, disponibilizarão, em tempo real, uma gama de informações para um significativo número de usuários.

Administração das comunicações

A tecnologia das telecomunicações e das informações, o crescimento populacional e as novas idéias sobre como gerenciar, provocaram impacto na maneira de as empresas se comunicarem. Tradicionalmente, a administração das comunicações centralizava-se num pequeno escritório especializado. Hoje, a comunicação empresarial abrange atividades em muitos níveis da organização e todos os indicadores apontam para uma crescente descentralização em curso.

A história das atividades de comunicações corporativas tem sido errática — ao longo dos anos, algumas empresas fizeram um trabalho excelente ao se comunicar com os públicos internos e externos: empregados, clientes, acionistas, comunidade, repartições governamentais e o

público em geral. Mas, com frequência, as comunicações foram vistas como uma função estritamente de assessoria ao pessoal de relações com os empregados, cabendo ao pessoal de Relações Públicas cuidar das relações com a imprensa, tanto para evitar que esta prejudicasse a empresa como para veicular mensagens publicitárias. As tarefas eram sempre de pouca envergadura, não se colocava o enfoque nas questões estratégicas, mas sim nas táticas — preparar boletins informativos, responder às chamadas da imprensa, fazer filmes, escrever discursos, planejar histórias.

Devido a crescente importância das comunicações em muitas empresas, especialistas de outros campos, como advogados e mercadólogos, estão assumindo altos cargos em Relações Públicas. Em parte, a razão disso é que ainda não se percebem habilidades estratégicas nos comunicadores empresariais.

Quer a função de comunicações empresariais permaneça grande, quer pequena, interna ou ao cuidado de agências, centralizada ou deslocada para o campo, com pessoal competente ou não, um grande número de responsabilidades de comunicações para a organização ainda está por ser cumprido.

Estas responsabilidades incluem:

- Estratégia de comunicações — Proporcionar à administração sênior a perspectiva interna e externa sobre como utilizar a comunicação para criar valor.
- Administração de questões — Idealizar e acompanhar estratégias para influenciar o resultado de ações externas potenciais, que possam causar impacto na organização.
- Apoio estratégico — Serviços de apoio, tais como redação de discursos, produção de vídeos, de defesa da corporação e outros materiais de apoio direto às ações da administração superior.
- Relações com a mídia — Controle das relações da organização com a mídia local, estadual, regional, nacional e internacional.
- Relações públicas de marketing — Apoio direto ao esforço de marketing estratégico, relações públicas, publicidade de produtos e materiais subsidiários.
- Relações governamentais — Representação da organização perante organismos estaduais, federais, legislativos e de regulamentação.
- Relações com os consumidores — Administração do programa de contato direto com os clientes da organização, para fornecer infor-

mações, responder a perguntas e auxiliar no que diz respeito à mídia.

- Comunicações nas crises — Administração, nos níveis estratégico e tático, das comunicações ligadas diretamente à ativação de um plano da corporação para enfrentar crises.
- Relações com os investidores financeiros — Atividades destinadas a satisfazer os requisitos legais para fornecer aos acionistas e ao mercado informações que causem impacto na organização. Incluem a preparação de instruções para analistas, a produção de relatórios trimestrais e anuais e o atendimento à imprensa.
- Ligação com grupos de interesse — Administração dos contatos da organização com grupos de interesse público que, com regularidade, controlam e comentam as atividades da organização.
- Relações com a comunidade — Atividades destinadas a criar boa vontade e apoio entre os moradores das proximidades das operações da corporação.
- Comunicações com os empregados — Apoio às responsabilidades da administração sênior e dos Recursos Humanos para se comunicar com os empregados.

Estratégia de comunicação

A estratégia de comunicação consiste no plano da empresa para transmitir as notícias para seus públicos. A estratégia define quem são esses públicos, por que é importante comunicar-se com eles, quando e onde a comunicação deve acontecer, quem é responsável pelas comunicações, o que deve ser dito e qual o vínculo com as metas comerciais. Porém, a parte mais importante da estratégia de comunicação é o ambiente de comunicações que a administração superior cria. Para ser eficiente, a administração superior precisa liderar o planejamento das comunicações.

As organizações preocupadas com missão, visão e valores precisam desenvolver sua estratégia baseada em plataformas específicas derivadas dessas missões, visões e valores. Estas mensagens precisam ser especificadas para cada público-alvo e transmitidas continuamente. O CEO não pode mais ser apenas um administrador. Precisa ser um *visionário*.

O modelo de comunicações não opera no vácuo. Inicia-se com as mesmas estratégias da organização. A estratégia de negócio, baseada na declaração de missão, explica como a empresa definirá seu sucesso.

O papel estratégico da comunicação é auxiliar internamente, motivando os empregados a uma ação produtiva e, externamente, ajudando a posicionar a empresa junto aos públicos externos.

Comparação entre estratégia organizacional e estratégia de comunicações corporativas.

A comunicação com a comunidade

Em algumas organizações, os problemas da comunidade têm muita importância. Por exemplo, quando a organização é o empregador predominante na região ou quando um incinerador de lixo, por exemplo, atrai preocupações com a segurança e o meio ambiente.

Parte da função do gerente de comunicações é ajudar a identificar novos choques na estrutura econômica e social da comunidade e voltar a atenção da administração para eles. Importantes estratégias incluem dar tranquilidade à comunidade, adotando com ela um comportamento afável, demonstrado por programas de visita aos setores da empresa, sem discriminação, ou por participação dos gerentes em atividades comunitárias e desenvolvimento de relações com as pessoas influentes da região. O importante é haver interação direta entre funcionários da empresa e os membros da comunidade.

Vivemos na época do NNMQ (“não no meu quintal” — ou, em inglês, NIMBY, “*Not In My Backyard*”), quando se trata da localização de qualquer tipo de projeto público ou privado: de instalação de *fast food* a incineradores, expansão de aeroportos, linhas de força e locais para depósito de lixo.

Públicos que sentem o impacto sabem lutar, defender a comunidade dos “promotores do desenvolvimento”, públicos ou privados. Em geral, esses indivíduos têm instrução superior. Entendem de zoneamento e outros procedimentos administrativos e sabem manipular a mídia para maximizar o impacto no processo político. Em parte, o problema é que esses cidadãos deixaram de confiar no processo político e se vêem compelidos a intervir para proteger os próprios interesses.

Há muitas razões pela quais as localizações NNMQ já não são bem sucedidas, mas, com certeza, parte do problema pode ser atribuído à abordagem “de fachada” que o governo utiliza para conseguir o envolvimento do público. Em muitos casos, o público tem de tomar a

decisão de sim ou não, sem nenhuma possibilidade de conhecer o impacto dessa decisão.

Cabe ao governo e às indústrias procurarem essas pessoas, tentar envolvê-las de maneira significativa e ouvir de verdade suas idéias. Quem se sente “chutado” por um órgão governamental, rejeita participar do processo. A teoria, comprovada muitas vezes, é que se os que estão sendo afetados sentirem que podem falar e serem ouvidos, resistirão menos e, às vezes, preferirão não contestar uma decisão final contrária a seus interesses.

Considerações finais

De todos os tópicos abordados no trabalho, o relacionado a questão educacional é, sem dúvida, o que necessita mais atenção. É necessário incentivar uma democratização integradora, focalizando o aprendizado e a capacitação dos membros da organização e da comunidade no relacionamento com as diversas formas de interação sistêmica.

O governo e a iniciativa privada devem promover programas de incentivo à criação de ambientes participativos, articulando um cenário de concatenação de idéias e projetos de interesses mútuos. É sabido que administrar comunicações internas e externas requer um planejamento estratégico que enfatize a concentração de habilidades e flexibilidades, inerentes aos bons planos de comunicação.

Não é fácil administrar as atividades de comunicações de uma organização. Há muitos públicos e muito trabalho por fazer. Se adicionar a isso a multiplicação de tecnologias e de canais de comunicações, a tarefa passa a ser tremenda. Regimes de gestão de comunicações que adotam mecanismos não burocráticos de atividades, estão mais propensos ao sucesso de inter-relacionamentos com a comunidade.

A característica principal de gerir tarefas que afastam a morosidade e privilegiam o contato rápido e eficiente entre membros de uma organização é, sempre, ter como resultado um comprometimento mais sério em relação aos objetivos. Quando a comunicação com os funcionários se concentra no cumprimento da missão empresarial, cria valor. Além disso, acredita-se que, muitas vezes, a administração não percebe o elo entre o comportamento e a criação de valor. Vale concentrar na proposição de que a comunicação eficiente não é apenas uma coisa boa, mas algo que inevitavelmente tem de ser feito.

Bibliografia

- CORRADO, F. M. *A força da comunicação*. São Paulo, Ed. Makron Books, 1994
- GATES, B.. *A estrada do futuro*. São Paulo, Ed. Companhia das Letras, 1995
- MOTTA, P. R. *Transformação organizacional*. Rio de Janeiro, Ed. Qualitymark, 1997