

## Potencializando a comunicação nas organizações

JORGE DUARTE

*Universidade Católica de Brasília, Embrapa, Secretaria de Comunicação Social da Presidência da República*

GRAÇA FRANÇA MONTEIRO

*Embrapa, Instituto de Educação Superior de Brasília*

---

Este texto discute a gestão da comunicação na perspectiva de que os processos por ela coordenados devem ser assumidos não apenas por dirigentes e especialistas, mas por todos os integrantes da organização. A partir da análise sistêmica, afirma-se que uma das responsabilidades do gestor de comunicação organizacional é tratar a comunicação em uma perspectiva abrangente e gerar consciência e competência comunicativas em todas as áreas da organização. Apresentam-se alternativas sobre como esta construção pode ser feita, considerando-se o funcionário como cidadão ativo dentro e fora das organizações, bem como o novo papel do gestor de comunicação. Ao final, apresenta-se uma síntese do papel do gestor de comunicação, sinalizando suas responsabilidades e suas possibilidades de atuação.

---

O que querem as organizações quando investem em comunicação? O que buscam na comunicação os dirigentes dessas organizações? O que dela esperam os funcionários e colaboradores? Poucas vezes, de fato, procuramos respostas para essas perguntas. Mais raramente ainda, quando julgamos que temos as soluções, usamo-las como ponto de partida para o desenvolvimento de uma comunicação realmente estratégica, ou seja, uma comunicação cuja atuação esteja alicerçada em um padrão tal de gestão e de uso dos recursos que garanta à organização atingir seus objetivos mercadológicos e institucionais, movimentando-se num ambiente mutável, incerto e competitivo como o que prevalece nas sociedades contemporâneas.

São muitos os desafios e as possibilidades da comunicação. Afinal, ela está em todos os processos da organização. A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. Ela é o oxigênio que dá vida às organizações. Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogo. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização. Todavia, as próprias organizações ainda vêem o funcionamento da comunicação como um enigma difícil de ser decifrado e enfrentam problemas em transformar essa força motriz em energia vital. Apesar das diferenças individuais, algumas explicações sobre os motivos pelos quais nem sempre a comunicação flui com facilidade no interior das organizações são comuns a várias delas.

A comunicação não circula adequadamente, na maioria dos casos, porque muitas pessoas utilizam a informação como instrumento de poder. Há excesso de barreiras, não há

interesse real em ouvir, não há adequação e uso estratégico de canais múltiplos, as mensagens não são adaptadas aos públicos, gestores acham que fazer comunicação é igual a disseminar informação, a especialização gera guetos onde cada um faz sua parte sem pensar no todo, inexistente informação relevante. Faltam políticas, diretrizes e estratégias de comunicação e, espantosamente, engajamento da alta cúpula para transformar a comunicação em um instrumento de qualificação dos processos, da identidade organizacional e da melhoria dos resultados.

Consequência: a comunicação nas organizações tende a ser predominantemente burocrática. Ela flui mais de cima para baixo, com o uso de uma retórica sofisticada por parte daqueles que ocupam posições privilegiadas para angariar apoio e adesão dos demais funcionários. Isso acaba resultando apenas em um tipo de cinismo coletivo, onde todos “fazem de conta” que tudo é do conhecimento de todos, embora vivam reclamando da fragilidade da comunicação.

A sensação generalizada é de que o aproveitamento da comunicação como instrumento eficaz para a qualificação da gestão organizacional ainda não foi feito em sua totalidade. Parece que o potencial desse universo ainda não foi inteiramente explorado. Tem-se a impressão de que as práticas comunicacionais ainda não atingiram um patamar mínimo de qualidade e de que o campo da comunicação ainda não recebeu a atenção que merece. Apesar de toda a sua evolução técnica e epistemológica, esta parece ser uma área ainda deixada ao acaso pelas organizações. De modo geral, as queixas são de que a comunicação ainda é considerada como instrumento simplesmente tático ou meramente operacional; os assessores têm pouca influência na gestão; as políticas da área permanecem no papel (quando existem); os dirigentes não assumem seu papel de liderança em comunicação; a comunicação transparente, integrada e estratégica fica no discurso; não se faz avaliação dos resultados; o envolvimento com a qualidade da comunicação fica apenas com a equipe da área.

As organizações ainda parecem muito preocupadas em distribuir informação, mas pouco em ouvir. E, ainda assim, a eficiência da informação descendente não parece ter chegado a um nível aceitável. São muitas as dificuldades percebidas, mesmo em empresas de grande porte. Alguns exemplos: Mintzberg (1998, p. 41), estudando o trabalho de executivos de grandes instituições, descobriu que 40% do tempo deles era dedicado quase que exclusivamente às tarefas de obter e transmitir informação. Os dados, que mostram o grau em que gerenciar se tornou, em grande medida, uma atividade de processar e fazer circular informações, são corroborados por outros trabalhos. Oitenta por cento do tempo do administrador, segundo pesquisas citadas por Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 320), é gasto com comunicação verbal. Entretanto, ressaltam os autores, a sensação desses administradores é de que a comunicação nas organizações não é eficiente. De acordo com outra pesquisa lembrada por eles, 60% de 30 mil administradores avaliavam que as organizações não eram eficientes em informá-los e 30%, que elas não queriam ouvir seus problemas.

No Brasil, pesquisa realizada em 2002 sobre o perfil da comunicação interna brasileira, ouvindo gestores de cem das quinhentas maiores e melhores empresas de todo o país, nos ramos de indústria, comércio e prestação de serviços, constatou que, em 90% delas, os funcionários participavam do processo de comunicação, como colaboradores esporádicos ou fixos, por meio de comitês de comunicação e de concursos, pelas caixas de sugestões, ou, ainda, por sugestões de pauta, pesquisas e enquetes, e-mail, intranet, cartas, contatos informais, participação no conselho editorial e reuniões.

No entanto, levantamentos realizados posteriormente nesses e em outros segmentos empresariais do mesmo porte<sup>1</sup> indicam que a maioria dessas organizações, embora reconheça a importância fundamental da comunicação interna para o sucesso dos negócios e tenha ampliado os investimentos nessa área nos últimos anos, ainda está insatisfeita com o resultado dos recursos aplicados no desempenho dos funcionários e no atendimento às suas necessidades de informação.

---

<sup>1</sup> Estamos nos referindo às pesquisas realizadas, entre 2000 e 2005, pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) - disponível em <http://www.aberje.com.br/novo/>, acessada em 12 de julho de 2006 - e pela Mercer Human Resource Consulting - disponível em <http://www.mercerhr.com.br/summary>, acesso em 10 de julho de 2006.

Na visão de 71% dos gestores entrevistados, a comunicação interna atende parcialmente às necessidades de informação organizacionais, não existindo relação entre aumento dos investimentos e eficácia na comunicação, pois, até nas empresas onde mais se investe na área, a percepção é que ela não atende completamente às necessidades dos funcionários. Ainda segundo 49% dos respondentes, os funcionários não entendem bem a visão, a missão e os valores empresariais.

Muitas das queixas desses administradores decorrem do fato de que, apesar de o interesse pela comunicação ter aumentado bastante nos últimos anos, ainda não temos a compreensão e o engajamento dos próprios dirigentes e de suas equipes no sentido de viabilizar a disseminação de uma comunicação de excelência por toda a organização. Uma das razões disso é o fato de a comunicação ser vista como problema exclusivo dos profissionais da área, sem compromisso dos demais agentes.

Usada para resolver problemas imediatos, a comunicação, quando planejada, está focada em situações isoladas e pontuais e não em uma perspectiva global, integrativa e articulada, que considere as tendências do ambiente em que se movimenta a organização, a participação de todos os funcionários como agentes de comunicação e a possibilidade de um aproveitamento sistemático e permanente de todos os espaços internos como espaços de interação e informação.

Talvez seja possível pensar que os avanços serão significativos quando tornarmos a comunicação um desafio de toda a organização, dos dirigentes ao mais novo contratado. E quando a comunicação for encarada em sua acepção original: *comunicare*, tornar comum – ou seja, viabilizar o diálogo e a interação, facilitar o acesso, a compreensão, a participação, o reconhecimento e a atenção ao outro. Essa forma de imaginar a comunicação significa pensar que a comunicação é vital demais para ser deixada nas mãos de especialistas.

Parafraseando Neném Prancha<sup>2</sup>, poderíamos dizer que a comunicação é tão importante que deve ser responsabilidade direta do presidente da organização; ou, parafraseando Clemenceau<sup>3</sup>, que é tão importante, que não deve ficar somente nas mãos de comunicólogos. A comunicação e os componentes que a integram – informação, interação e contexto – já são, há pelo menos duas décadas, fator decisivo para o sucesso organizacional. A variável comunicação é cada vez mais determinante para a viabilização de aspectos fundamentais à sobrevivência e ao avanço, como vendas, coesão interna, engajamento, gestão, visão, reputação e imagem.

Diante desse quadro, o desafio proposto é discutir alternativas sobre como potencializar a comunicação, de maneira que ela cumpra a tarefa que dela se espera e seja explorada em todo seu potencial.

## **DO MODO DE PRODUÇÃO AO “MODO DE INFORMAÇÃO”**

---

No início dos anos 1980, analistas de cenários já apontavam como megatendência a transição da economia baseada na indústria para a economia baseada na informação. A informação representa hoje a matéria-prima primordial para alimentação dos sistemas constituídos pela

---

<sup>2</sup> Neném Prancha, ou Antonio Franco de Oliveira, jogador de futebol na praia do Carioca E.C. e roupeiro do Botafogo, foi um tipo de filósofo do futebol e figura popular nos anos 1950. Uma de suas máximas era que “o pênalti é tão importante que deveria ser batido pelo presidente do clube”.

<sup>3</sup> Georges Clemenceau, anticlerical, esquerdista radical, foi preso diversas vezes e chegou a primeiro-ministro da França. Tornou realidade a separação entre a Igreja e o Estado. Era parlamentar republicano e redator-chefe do jornal *L’Aurore*, então recém-lançado, quando Émile Zola publicou o famoso texto *J’accuse* (Eu acuso), cujo título é de Clemenceau. E o que nos interessa aqui é sua afirmação de que “a guerra é assunto demasiado sério para ser confiada a militares”.

sociedade e por suas organizações. Vivemos em um mundo dinâmico, em que os indivíduos estão em constante movimento; onde as organizações são mais flexíveis e abertas à atuação em redes muitas vezes efêmeras. Trata-se de uma nova sociedade, reconstruída sobre novas bases, com novas estruturas de informação, novas tecnologias de comunicação, novas formas de interação, novas dinâmicas de poder.

Em contraste com o capitalismo industrial, a oportunidade, nesse novo contexto, é a questão de acesso não apenas ao capital ou produção, mas às estruturas de informação e de comunicação, que, segundo o sociólogo americano Scott Lash (1997, p. 148), consistem em:

- canais nos quais a informação flui; e
- espaços nos quais ocorre a aquisição das habilidades de processar essa informação e adquirir conhecimento.

Assim, vencer ou perder nesse novo ambiente informacional, fortemente marcado pelo entrelaçamento de redes globais e locais de estruturas de informação e de comunicação, vai depender do lugar que a organização ocupa não no modo de produção, mas no “modo de informação”.

Ao comparar o controle institucional das estruturas de informação em empresas japonesas e alemãs com o de empresas norte-americanas e britânicas, Lash concluiu que o fato de, nas primeiras, as estruturas de informação estarem sobrepostas aos sistemas de produção e favorecerem a otimização dos fluxos de informação, bem como a aquisição de conhecimentos pelos diversos participantes do processo produtivo (agentes financeiros, acionistas, clientes, trabalhadores), provoca modificações nas bases de relacionamento que fortalecem a confiança entre os atores e ampliam seu envolvimento. Compartilhar informações organizacionais levou-os a compartilharem os sentidos do mundo organizacional, de tal forma que, enquanto os trabalhadores japoneses diziam trabalhar “na” empresa, os norte-americanos e britânicos falavam que trabalhavam “para” a empresa.

Lash define como *ética do compromisso e da obrigação* essa postura dos trabalhadores japoneses diante da organização. O compromisso acontece, assim, não em relação a si mesmo, comum nos ambientes onde prevalece a visão centralizadora, autoritária, individualista ou competitiva, mas em relação a uma comunidade, neste caso a comunidade empresarial, onde os membros estão interligados por um compromisso comum: o sucesso da organização. Tapscott e Ticoll (2005) tratam da mesma questão sob outro prisma. Eles veem isso como a emergência das empresas abertas, aquelas que são ativamente transparentes – interna e externamente: “elas compreendem que transparência é um valor corporativo que, para sustentar a confiança, deve se ligar aos princípios de honestidade, de responsabilidade e de consideração”.

Esses novos referenciais socioeconômicos e culturais nos colocam diante de dois desafios quando buscamos a sustentabilidade organizacional no mundo contemporâneo: como aperfeiçoar seus fluxos de informação e o compromisso dos funcionários com a organização; e que espaços criar para estimular a aquisição de conhecimentos sobre comunicação.

Diante da extensão desses desafios, um recorte é necessário. Assumindo a premissa de que as pessoas que trabalham na instituição são seu maior ativo e que são também os principais agentes multiplicadores das informações corporativas, dirigiremos nossa atenção *para dentro* da organização, embora reconheçamos a importância da circulação e do compartilhamento de informações e da interação adequada com o ambiente externo.

Uma organização pode ser descrita como uma entidade abstrata, na qual os fluxos de informação são a energia que nela circula e lhe dá vida e vigor. Bertrand e Guillemet (1988, p. 74) propõem que as organizações poderiam ser consideradas, em essência, como estruturas de troca de informações. Fluxos de informação são permanentes, alimentam a estrutura intra-organizacional, fornecem a base para a ligação entre organização e meio ambiente e estabelecem interação e influências interpessoais, grupais e organizacionais. Informação é condição indispensável ao exercício do poder de planejar e agir. Informações oferecem suporte para a tomada de decisão. Elas, entretanto, não são necessariamente suficientes ou úteis. As informações podem ser irrelevantes, “chegar atrasadas, serem mal-interpretadas ou distorcidas” (Pidd, 1999, p. 169).

Informações geram interações; e interações geram influências e comportamentos. Valorizamos muito da comunicação baseada no aparato midiático formal, mas os processos são muito mais fugidios.

Comunicação não significa apenas circulação de informação, mas também relacionamento. Assim, tanto quanto conhecer os produtos informativos, é relevante conhecer os processos interacionais. A comunicação é um processo de múltiplos canais, cujas mensagens se reforçam e se controlam permanentemente em um determinado contexto. Lidar com comunicação é lidar com estruturas, padrões, fluxos de informação e processos de interação; lidar com motivação, influência, credibilidade. A troca de uma série de mensagens significa que está havendo interação. Chama-se aqui de interação o intercâmbio com influência recíproca relacionada à troca de informação entre dois agentes. “Trabalhar sobre interações é *in fine* trabalhar sobre a sociedade inteira”, segundo Winkin (1998, p. 144).

## **DO “MODO DE INFORMAÇÃO” AO “MODO DE INTERAÇÃO”**

---

“Comunicar é veicular informações que se traduzem por uma multiplicidade de interações. Informação e interação estão estreitamente ligadas”, assinala Bériot (1992, p. 53). Desse modo, a comunicação não deve ser entendida simplesmente como distribuição de informação, ação e reação, mas apreendida no nível de uma troca (Winkin, 1998, p. 80). A noção de comunicação como ambiente de informação e relacionamento foi tratada pela chamada Escola de Palo Alto (Califórnia, Estados Unidos). Os conceitos dessa escola deram origem a estudos empíricos e operacionais em comunicação e em gerenciamento.

Entre os seus axiomas interessantes e úteis para compreender a comunicação, o mais clássico é sobre a impossibilidade de não-comunicar. Atividade ou inatividade, palavras ou silêncio têm significado, transmitem mensagem em dado contexto, influenciam e, portanto, comunicam. Dessa maneira, a comunicação não necessariamente acontece de forma intencional, consciente ou bem-sucedida. Um indivíduo ou uma instituição não é autor/a da comunicação, mas dela participa em determinado contexto, sendo que a transmissão de mensagens informa e mostra a natureza da relação entre os envolvidos. Nessa perspectiva, as organizações existem em um ambiente de comunicação ao mesmo tempo em que o constituem.

Essa lógica leva a outro axioma: dois níveis se estabelecem em cada ato comunicativo: um é o do conteúdo da mensagem; outro, o da relação estabelecida entre os envolvidos no processo. A mensagem deve ser considerada no formato e conteúdo com que é transmitida, assim como no contexto em que se realiza. A comunicação, então, não é “algo”, um produto, um objeto, mas um processo contínuo, compartilhado, dinâmico, mutável, presente em todos os momentos da vida. A troca de informações cria, portanto, interações ou, por outras palavras, influências recíprocas entre dois ou vários elementos do sistema ou subsistema, estruturando o modo de funcionamento do conjunto. Perceber as interações em todos os níveis e ambientes e como ocorrem é identificar como a comunicação funciona.

A metáfora da orquestra para a comunicação organizacional, em que todos participam trocando informações, é bastante recorrente, mas talvez seja mais útil pensar em uma banda de *jazz*. No *jazz*, a partitura é apenas o ponto de partida relativamente estruturado para o *swing* e a improvisação da apresentação, a certeza de que se tem um arranjo prévio com estrutura rítmica flexível, o que torna o caminho relativamente seguro, mas também imprevisível e até surpreendente. Os integrantes da orquestra de *jazz*, a partir de uma melodia determinada, operam de forma criativa, cada um atuando coordenadamente, mas com capacidade e responsabilidade de influir na sonoridade do conjunto.

## **CRIANDO UMA CONSCIÊNCIA COMUNICATIVA**

---

Discute-se bastante a capacidade de as novas tecnologias se assumirem como elemento vital para otimizar os fluxos de informação, proporcionando rapidez, agilidade e alcance na

transmissão de informações entre usuários. Mas elas sozinhas não garantem a criação e a manutenção de fluxos de informação eficientes dentro de uma organização. Mesmo com toda a tecnologia disponível, a comunicação nas organizações tende, ainda, a ser burocrática e de cima para baixo, utilizando retórica e instrumentos sofisticados para distribuir informação de interesse da alta gerência e para buscar angariar apoio e adesão.

A comunicação está cada vez mais relacionada ao exercício do poder. Concentrá-la, manipulá-la, distorcê-la gera a situação de as pessoas fingirem acreditar no que ouvem, mais para evitarem maiores discussões sobre o assunto do que por efetivamente concordarem em atuar na direção proposta pelos dirigentes para atingir os objetivos organizacionais. Gera também a curiosa sensação de sabermos o que a organização diz, mas de não entendermos ou desconfiarmos o que ela quer dizer.

Para fazer a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma *consciência comunicativa*. E isso só é possível a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Redistribuir a informação, fazê-la circular nos mais variados sentidos e nos mais diversos espaços, é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações. Assim fluindo, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização.

Importa chamar a atenção para a escolha da expressão *cooperação*, em vez de *consenso*. Consenso indica a busca de concordância em relação a um ponto em discussão, num processo mediante o qual, após cederem, discordarem, concordarem, as partes chegam a um resultado final diferente do ponto de partida. Cooperação significa atuação conjunta para um mesmo fim, colaboração de todos para a consecução de um objetivo comum. Não se trata, portanto, de um ambiente em que se busque a diminuição de conflitos por meio da mera transmissão de informações, mas, sim, de, na existência deles, ter consciência da importância de agir de forma colaborativa para romper o isolamento individual e realizar algo em comum, com uma finalidade bem definida e delimitada no tempo.

Toda organização tem um conjunto de valores e crenças, atitudes e comportamentos, modos de pensar e agir, partilhado pelas pessoas que a integram. A esse conjunto de elementos que conferem a identidade coletiva e o significado da instituição chamamos de cultura organizacional. A cultura vai determinar o quanto os envolvidos valorizam a informação; se estão dispostos a vencer as barreiras organizacionais para compartilhá-la; e como podem adquirir novos conhecimentos para colocar a comunicação a serviço dos negócios.

Compartilhar informações é ato voluntário e não pode ser confundido com o relato rotineiro, que obedece a hierarquias e recomendações oficiais. Também não deve ser confundido com os mecanismos formais da chamada comunicação administrativa. Compartilhar implica se despir de barreiras políticas, emocionais, ideológicas. Compartilhar é trocar, interagir, dialogar. Só acontece em ambientes onde existe uma cultura favorável ao engajamento em práticas de comunicação natural e permanente. Isto é, onde cada um sabe que o diálogo, a circulação de informações, a participação andam juntas com o desenvolvimento coletivo que viabiliza o sucesso organizacional. Para isso é necessário uma *consciência comunicativa* e uma capacitação no uso dos diferentes instrumentos e mecanismos de comunicação.

Se as estratégias de comunicação forem voltadas apenas para disseminar informação gerencial das instâncias superiores, sem valorizar a consulta, opinião ou participação dos empregados ou mesmo estimular a ligação entre os próprios empregados, os benefícios certamente não serão plenos. Na prática, criam-se mecanismos que reforçam uma *incapacidade comunicativa treinada*. A comunicação é vista, nesse caso, como uma questão que diz respeito exclusivamente a um grupo de especialistas, sendo os demais agentes organizacionais meros receptáculos de informação empacotada. Apesar disso, em alguns casos, a simples eficiência na disseminação de informações descendentes já pode ser considerada um primeiro grande passo para qualificar a comunicação e conscientizar os funcionários.

Consciência comunicativa e prática comunicacional andam juntas e requerem o envolvimento de todos os segmentos da organização: da equipe diretiva aos estagiários. É

fundamental que os dirigentes acreditem, se envolvam e apoiem a criação dessa consciência comunicativa. Eles devem encorajar experiências, recompensar esforços e alocar recursos que possibilitem e incentivem a prática comunicacional. Sem o apoio e o exemplo de cima para baixo, o compartilhamento de informações será apenas uma figura de retórica para constar dos discursos de final de ano, quando, influenciados pelo espírito natalino, nos tornamos mais abertos à compreensão e ao diálogo.

É essencial também que os funcionários se disponham a exercitar a competência comunicativa nas suas rotinas produtivas, a tomar iniciativas no sentido de melhorar sua própria comunicação, a assumir os riscos inerentes ao processo de compartilhamento de novas ideias. Estas atitudes compõem o que chamamos de *empoderamento em comunicação*. Trata-se de um conceito importado das discussões referentes ao desenvolvimento sustentável que ultrapassa a noção de emancipação individual, para abranger a aquisição de uma consciência coletiva de mudança na dinâmica dos jogos de poder. Numa perspectiva sistêmica, ele reconhece que, se há um maior poder na tomada de decisões e no controle da comunicação por parte daqueles que, antes, não detinham qualquer poder, ou se restringiam a ser receptáculos de informação, há, necessariamente, uma transformação ao longo do sistema organizacional.

A afirmação de que empoderamento não pode ser feito em nome das pessoas que necessitam ser empoderadas é um pressuposto de qualquer processo de empoderamento. Isso, no entanto, não significa dizer que as pessoas devem enfrentar sozinhas esse desafio. Atores ou agentes – em geral, a direção e a gerência intermediária – são necessários em processos de empoderamento comunicacional, intervindo como catalisadores desses processos. O empoderamento é viabilizado quando todo o grupo de funcionários se sente agente ativo e participante efetivo da organização, considerando-se, dessa maneira, comprometido e responsável por seu sucesso ou seu fracasso.

Um dos procedimentos voltados para remover barreiras e viabilizar processos de empoderamento em comunicação é promover o acesso dos funcionários à informação. Nem todas as informações que circulam em uma organização são de utilidade. Algumas não têm qualquer interesse e podem ser jogadas no lixo; outras guardam um interesse potencial, podendo transformar-se em vantagem competitiva junto à concorrência; há, ainda, aquelas que são consideradas críticas e que significam a sobrevivência da organização. Por ser um bem abstrato e intangível, o valor da informação está associado a um contexto e é função do efeito que ela tem sobre o processo decisório. Assim, ao ter acesso a informações, indivíduos e equipes têm a oportunidade de sair da condição de beneficiários para serem agentes ativos dos processos de tomada de decisão.

Nesse sentido, a tecnologia tem colocado à disposição das organizações uma série de novas mídias, nas quais a velocidade e a facilidade de acesso são a tônica. Fóruns de discussão, correios eletrônicos e intranet são hoje amplamente usados pelas organizações para dar a conhecer aos empregados relatórios, documentos oficiais, notícias de interesse da instituição e, por vezes, para procurar saber sua opinião sobre políticas e diretrizes institucionais. Se por um lado esses instrumentos facilitam a transmissão de informações para um grande número de pessoas num curto espaço de tempo, por outro têm gerado uma sobrecarga de informações nem sempre palatáveis e passíveis de processamento pelo destinatário segundo as expectativas do emissor.

Muita informação ainda chega às mãos dos usuários de forma pouco atraente. Davenport (1997, apud Moresi, 2001, p. 132) ressalta que é um fato comum na vida das organizações as informações serem comunicadas em forma de leitura, o que, segundo ele, faz com que elas tenham pouca chance de afetar o comportamento de alguém. Para superar o problema, ele recomenda “o uso de táticas de alto nível na escala de compromisso da informação, que compreende, em ordem crescente, a seguinte hierarquia: leitura/visualização, ação/discussão, argumentação/defesa, apresentação/ensino e ao vivo/simulado”. Ele lista também alguns atributos que contribuem para melhorar o nível de transferência da informação e reduzir os efeitos da sobrecarga de informações. São eles: o interesse emocional do conteúdo, a originalidade da situação e a experiência percebida do fornecedor da informação, ou seja, da fonte.

Com essa abordagem, Davenport coloca o empoderamento comunicacional sob uma nova ótica, na qual a ênfase recai na necessidade de se entenderem os ambientes onde a cultura informacional se desenvolve e a maneira como as pessoas usam a informação na execução de suas tarefas cotidianas. Reduz-se, assim, o peso da tecnologia na configuração desse ambiente e recoloca-se em primeiro plano o homem e sua autonomia para produzir mudanças na realidade em que vive.

Sabemos que as relações sociais são relações de poder e nos ambientes organizacionais isso não é diferente. Sabemos também que são várias as formas de exercício do poder dentro de uma organização e que, talvez, o poder simbólico seja de todos o mais complexo, de vez que é característica fundamental da vida social, articulado a partir das interações comunicacionais de indivíduos e grupos. Pode-se, portanto, deduzir a partir daí que a compreensão, a clareza e o domínio desse poder podem levar os indivíduos a intervirem no curso dos acontecimentos, agindo em seu próprio benefício e no de sua organização.

Quando se fala em gestão da informação e do conhecimento, empoderar significa atribuir autonomia de decisão:

É a autoridade de tomar decisões dentro de sua área de competência, sem ter de obter permissão de ninguém. Consiste em um processo similar ao de delegação, mas com duas características distintas. Em primeiro lugar, as pessoas são encorajadas a ter iniciativas ou fazê-las. Em segundo, às pessoas não é dada apenas a autoridade, mas [se dão] também os recursos para tomar decisões e implementá-las (Tarapanoff, 2001, p. 310).

O empoderamento comunicacional acontece na medida em que se conquista e se distribui entre muitos o poder de realizar ações de comunicação, como no caso daquelas em que se fala em nome da organização ao proferir palestras, participar de reuniões, conceder entrevistas ou atender clientes. Porém, não é a mera realização de tarefas que define o empoderamento e, sim, a ação conectada a um senso de responsabilidade pelo trabalho, pela aquisição de conhecimento e pela capacidade de produzir mudanças a partir dele, demonstrando pertencimento à organização e compromisso com seu sucesso.

Nesse sentido, algumas empresas adotam a expressão “embaixadores da marca” para o corpo de funcionários que, como agentes de comunicação empoderados, trazem informações sobre o mercado ou transmitem informações qualificadas sobre a empresa. O empoderamento serve, então, como propósito para atender determinados objetivos que, no caso de organizações abertas operando em ambientes democráticos, colocam em sintonia aspirações individuais e organizacionais numa atuação cooperativa.

O reconhecimento da necessidade de se empoderarem pessoas e grupos que trabalham em uma organização passou a ser percebido, com maior ou menor ênfase, como uma condição para o sucesso de políticas, programas e projetos institucionais de um amplo leque de organizações, representantes das mais diversas perspectivas políticas, de variados tamanhos, diferentes naturezas e capacidade de influência.

Nessa perspectiva, além da criação de fóruns internos para discussão de documentos e do fortalecimento dos canais de diálogo abertos com a diretoria, as antigas caixas de sugestões vão sendo transformadas em ouvidorias e serviços de atendimento ao cidadão, abrindo espaço para os segmentos interessados em interferir na vida da organização manifestarem críticas, elogios e sugestões, participando, assim, das decisões que afetam as políticas institucionais e dos rumos da organização. Quando bem utilizadas internamente, tais ferramentas reforçam o sentimento de pertencimento e o compromisso do funcionário em relação ao desempenho organizacional, ampliando as bases de governança.

Temos, então, cinco pilares da consciência comunicativa:

1. Informação compartilhada e integrada: disposição para trocar informações, reconhecendo e respeitando as diferenças de atribuições, interesses e capacidades e buscando articular uma rede de envolvidos, integrando-os por meio de metas e ações convergentes.



2. Pertencimento: sentimento que constitui a identidade pessoal e coletiva de estar ligado a uma organização, alimentando e orientando a participação proativa, responsável e cooperativa.

3. Empoderamento: formação de pessoas e grupos de pessoas com capacidade de refletir, compreender, decidir, avaliar e recriar o mundo que as cerca, promovendo valores solidários, sendo críticas e comprometidas com a transformação da realidade.

4. Autonomia: estímulo à liberdade de pensamento e de ação, com responsabilidade, compromisso, autocrítica, reconhecimento da interdependência social que permeia as atividades organizacionais, capacidade de assumir riscos e fortalecimento da autoconfiança.

5. Governança: reconhecimento de que a responsabilidade quanto à comunicação organizacional é tarefa de todos e deve ser compartilhada entre todos os funcionários, independentemente de cargo ocupado, função hierárquica, tempo de serviço, gênero, idade, nível ou tipo de especialização.

A consciência comunicativa não é estática: ela se expande mediante a prática e a interação com o ambiente. Nesse processo, que é contínuo, sistemático e permanente, a organização vai aprendendo a se comunicar, vai adquirindo *competência comunicativa*.

## DA CONSCIÊNCIA À COMPETÊNCIA COMUNICATIVA

---

Competência é uma palavra que vem do campo jurídico para designar a aptidão ou a qualidade legítima que uma autoridade possui para praticar certos atos. Por extensão, diz-se que alguém é competente quando detém conhecimentos, habilidades, capacidade para realizar determinada tarefa de modo efetivo. Algumas organizações têm investido na aquisição de competências chamadas essenciais. “As competências essenciais são consideradas portas de entrada para os mercados futuros, na medida em que permitem às organizações investirem em novos produtos, baseados em competências antigas aprimoradas e especializadas”, escreve Tarapanoff (2001, p. 307).

Organizações que se pretendem sustentáveis devem investir na transformação da comunicação em uma competência essencial. Devem estar constantemente renovando seu oxigênio mediante a criação de uma *competência comunicativa* que transforme todos os seus integrantes em agentes autônomos de comunicação. Isto significa que as fontes devem saber lidar com a imprensa, que o atendimento deve ser eficiente, que os funcionários devem ter oportunidade de diálogo para exporem suas ideias e trocarem experiências, que, enfim, todas as áreas devem estar aptas a assumir o protagonismo de bem comunicar com a finalidade de, à semelhança dos organismos vivos, capacitar a organização para se adaptar ao ambiente em que vive e tornar-se mais competitiva.

Esse processo requer a criação de espaços nos quais ocorra a aquisição das habilidades de processar a informação que circula na organização e de adquirir conhecimento em comunicação; espaços de aprendizagem individual e coletiva, onde o conhecimento seja reconstruído e partilhado.

Parece ser consenso entre as organizações a existência de reclamações quanto à ineficiência e à ineficácia da comunicação interna. Se, de um lado, as chefias se surpreendem quando os funcionários afirmam desconhecer uma informação que, na visão delas, há muito foi “repassada” para todos, de outro, os funcionários argumentam que são sempre “os últimos a saberem” do que acontece na organização, muitas vezes tomando conhecimento sobre o lançamento de um produto ou serviço por meio de notícias veiculadas na imprensa. É também comum para quem trabalha em assessorias de comunicação deparar-se com situações em que dirigentes que se esquivam de dar entrevistas ou ouvir comentários dos funcionários sobre como o gerente da área tal parecia “não dizer coisa-com-coisa”.

Em ambos os casos, estamos diante de problemas que envolvem a aquisição de *competência comunicativa*.

## OBTENDO COMPETÊNCIA COMUNICATIVA

---

O primeiro passo no processo de criação de uma *competência comunicativa* é reconhecer que a informação deve circular de maneira livre e desimpedida, convenientemente adaptada a cada contexto e a cada interessado, para orientar, explicar e informar. Para que os dados se tornem úteis como informação, é preciso que sejam apresentados de tal forma que a pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles. Isso significa que as pessoas jamais recebem informação. Na verdade elas recriam informação a partir de suas próprias leituras e do contexto em que “enxergam” o conteúdo daquele memorando, daquele relatório ou dos assuntos tratados naquela reunião. O segundo passo é verificar como as pessoas constroem o contexto no qual inserem a informação ou como criam as informações sobre a organização.

Podem-se identificar duas circunstâncias nas quais os indivíduos constroem conhecimentos sobre a organização e adquirem competência comunicativa, ao mesmo tempo em que formam o caldo de cultura que organiza a identidade organizacional: os contextos informais e os formais. Nesses contextos ocorrem, respectivamente, os processos de comunicação naturais e os institucionalizados.

Embora pouco valorizados como mecanismos de comunicação, os processos naturais que acontecem em contextos informais – como *happy-hours*, conversas nos intervalos do trabalho, bate-papos de corredor e mensagens de correio eletrônico – são momentos em que as pessoas trocam suas impressões sobre as informações que circulam na organização e sobre como esta é vista. Se, quando fora do local de trabalho, em geral os funcionários estão dispostos a divulgar os feitos e os fatos da organização, defendendo-a de eventuais críticas, é nos momentos de intimidade e descontração que analisam o comportamento institucional, questionam procedimentos, fazem sugestões para melhorar sua atuação, buscam saber o que os meios institucionalizados não transmitem.

Uma situação observada na maioria das organizações é como o conhecimento dos mais velhos ou dos mais experientes é repassado para os mais jovens ou recém-contratados. É nas ocasiões informais que informações, tanto as técnicas quanto as referentes a normas e procedimentos organizacionais, são transmitidas para as gerações de novos empregados.

Conversando depois do almoço ou após o trabalho, quando vão para uma “cervejinha”, os mais velhos contam histórias de como se saíram de uma situação embaraçosa numa reunião para implantar um novo projeto, de como agiram ao receberem um jornalista pela primeira vez ou, ainda, das situações inusitadas pelas quais passaram ao atender a reclamação de um cliente pelo telefone. Talvez falem, também, com certo enfado e superioridade, sobre como aquela *ideia* inovadora já foi tentada e não deu certo, liquidando no nascedouro o entusiasmo de um recém-chegado menos perseverante. Num ambiente de camaradagem os procedimentos vão sendo compartilhados e, independentemente de constarem de documento oficial, tornam-se práticas adotadas no dia-a-dia dos funcionários.

Outro contexto é o formal. Nele circulam as informações que se referem aos processos e trajetos definidos pela organização como de seu interesse com vistas a canalizar a comunicação para a consecução dos objetivos organizacionais. Essas comunicações são tipicamente relacionadas ao trabalho e tendem a ser verticais e descendentes – embora mecanismos como relatórios, caixas de sugestões, pesquisas possam fazer o caminho inverso.

A comunicação que acontece no contexto formal não é, necessariamente, negativa, de vez que estabelece padrões e orienta sobre práticas desejáveis, muitas vezes estabelecidas de maneira participativa e consensual. No âmbito da comunicação, essa formalização de trajetos é fundamental, pois traz consigo o aval do corpo diretivo para o fortalecimento da comunicação como estratégia corporativa.

O grande problema da comunicação formal é sua capacidade de mascarar a qualidade dos resultados. Sugerindo uma possibilidade real de administração pelos níveis hierárquicos superiores, muitas vezes não permite perceber que a complexidade das organizações não admite o controle deliberado de tudo que ocorre. As organizações preferem lidar com os instrumentos formais, descendentes, gerenciáveis, quando a comunicação flui em redes, pelos

canais informais, que são livres, usam ou não os níveis de autoridade e estão presentes no dia-a-dia da execução de tarefas. Os canais formais de informações não são, em grande medida, controlados pela administração – e nem é desejável que o sejam –, mas eles devem ser monitorados, qualificados e aperfeiçoados constantemente para se verificar se estão cumprindo suas funções junto aos funcionários.

Para um gestor de comunicação, o primeiro grande passo talvez seja transformar a comunicação de uma arte, de um empirismo, de ações pontuais, em uma prática institucionalizada, assegurada organicamente, garantindo o fornecimento, avalizado, de orientações, referências e oportunidades para qualificação de todas as ações de comunicação, em todos os níveis, ambientes e direções. Ela pode ser estabelecida por meio de três estratégias básicas:

- orientações institucionalizadas;
- criação de espaços de comunicação; e
- educação para a comunicação.

## ORIENTAÇÕES INSTITUCIONALIZADAS

---

As orientações institucionalizadas referem-se à organização formal de filosofias, recomendações, indicações e normas sobre práticas comunicativas. Elas incluem políticas de comunicação, definição de diretrizes, normas, manuais, procedimentos, oportunidades de aprendizado para orientar o comportamento de toda a organização no que diz respeito à comunicação com os diversos públicos de interesse e promoção da educação interna em comunicação. É, provavelmente, o primeiro grande passo que se pode dar para fortalecer a comunicação.

As políticas devem ser elaboradas pelas equipes de comunicação com o envolvimento do maior número possível de profissionais envolvidos ou interessados no assunto. Essa construção conjunta permite consolidar internamente a comunicação, regular procedimentos, estimular a integração, fortalecer a cultura informacional e incentivar a transferência de conhecimentos de alguns especialistas para o âmbito geral da organização. Como **consequência** bastante importante, ajuda a “institucionalizar” a comunicação, fortalecendo suas práticas e seus agentes, assim como o compromisso de todos com os objetivos organizacionais<sup>4</sup>.

As orientações institucionalizadas podem ser elaboradas com a participação de representantes de diferentes setores que atuam com comunicação, gerando-se documentos como políticas de comunicação, manuais (atendimento à imprensa, ao cliente e ao cidadão, identidade visual, eventos), guias, vídeos e outros produtos que ajudam a desenvolver as práticas comunicativas.

## CRIAÇÃO DE “ESPAÇOS DE COMUNICAÇÃO”

---

<sup>4</sup> Em nossa experiência na Embrapa, para a primeira versão da política de comunicação da empresa, em 1996, foram chamados a colaborar: profissionais de jornalismo, publicidade, relações públicas, editores de publicações, bibliotecários, equipes de transferência de tecnologia, profissionais da sede e de todas as unidades de pesquisa, totalizando mais de cem participantes. Ao final, a política de comunicação tornou-se um documento criado por centenas de mãos e estimulou e viabilizou a produção de manuais de relacionamento com a imprensa, de identidade visual, de eventos, publicações e vídeos sobre comunicação. Para a terceira edição do documento (2005), foi criada uma comunidade virtual em que qualquer funcionário podia se inscrever e colocar suas dúvidas e sugestões. O processo foi coordenado pela equipe de comunicação, com suporte técnico de um consultor externo. Esta experiência mostrou como políticas institucionalizadas podem ter um impacto extraordinário sobre as práticas comunicativas cotidianas.

Os espaços de comunicação tratam da criação de oportunidades para diálogo, interação, troca de informação, conhecimento, experiências. Numa atmosfera que valoriza a comunicação, encontros podem ser organizados sistematicamente para divulgar relatórios da ouvidoria, da central de atendimento ao cliente, dos eventos realizados naquele mês ou das ações de assessoria de imprensa. Isto não apenas para os gestores da comunicação organizacional ou para os membros da diretoria, mas para toda a equipe de funcionários da instituição, mostrando as relações existentes entre aquelas informações e as atividades de cada segmento funcional.

É importante que todos entendam o que os clientes, a imprensa, a comunidade e os demais públicos de interesse estão pensando sobre os produtos e serviços oferecidos pela organização e como essas informações sobre o que esses públicos pensam sobre tais produtos e serviços afeta o que ocorre na produção, na distribuição, no *marketing*, na contabilidade, em cada área da empresa, enfim.

Esse tipo de compartilhamento de informação pode tornar-se uma ferramenta importante para cada um dos funcionários aumentar sua habilidade comunicativa, capacitando-o a falar em nome da empresa com mais pertinência, uma vez que passa a dispor de informações qualificadas sobre como a sociedade percebe a organização e como seu trabalho influencia essa percepção.

Podem-se também potencializar as viagens dos profissionais que trabalham nas áreas de comunicação organizacional, *marketing* e gestão de pessoas a outras unidades da empresa, para participar de encontros e das reuniões de comunicação social ou de eventos que reúnam especialistas em comunicação de outras organizações nacionais ou internacionais, transformando-as em ocasiões de aprendizado.

Em geral, quando voltam dessas viagens ou desses encontros, os participantes pegam o relatório de viagem preenchido burocraticamente – quando chegam a preenchê-lo – e o atiram num arquivo qualquer ou numa gaveta, junto com alguns dos inúmeros cartões de visita recebidos. Nas organizações voltadas para o aprendizado, relatórios e cartões de visita são fontes de informação que devem circular e passar a integrar o banco de conhecimentos da organização. Ao retornarem de uma viagem ou de um evento, funcionários que trabalham nesse tipo de organização realizam uma reunião com todas as pessoas interessadas naquele assunto, para discutir o que viram e ouviram, informar sobre quem estava lá, o que diziam os palestrantes e os demais participantes, que outras empresas estavam presentes – enfim, o que eles aprenderam. Lições apreendidas em projetos bem-sucedidos podem ser aplicadas e replicadas em projetos futuros. Isso é estimular o aprendizado em comunicação.

Algumas empresas criaram os chamados “espaços para conversas”, reservados para a troca de informações em ambiente confortável e descontraído. Nesses locais, especialistas e não-especialistas podem discutir um novo conceito de atendimento ao público ou um artigo recente publicado em uma revista sobre publicidade e propaganda. Outras criaram redes de aprendizado em comunicação, em geral virtuais, que, em muitos casos, ultrapassam os limites organizacionais. Seus membros podem fazer parte de um mesmo departamento ou pertencer a diferentes áreas da empresa ou mesmo a diferentes instituições. Podem ter participado de projetos juntos ou não. Podem realizar encontros regulares em lugares físicos, com agendas estruturadas ou não.

O que mantém essas comunidades ligadas são seus interesses comuns e a vontade de trocar experiências e de aprender. A adesão é baseada em relações de confiança e na contribuição que cada um traz para a rede. Experiências nesse sentido têm sido desenvolvidas para, entre outras finalidades, definir planos anuais de comunicação, discutir mudanças nos sistemas de atendimento ao cidadão, levantar prioridades e desafios para o estabelecimento de estratégias para gerenciamento de crises.

A educação para a comunicação é uma estratégia de alocar recursos (esforço, tempo e dinheiro) em programas sistematizados de capacitação e treinamento em comunicação, que permitam gerar interesse e competência em comunicar melhor. A educação para comunicação<sup>5</sup> lida com as noções de comunicação interpessoal, grupal e midiática, bem como de comunicação formal e informal dentro de uma perspectiva dialógica e ética. Ela implica o reconhecimento generalizado na organização, dentro de uma análise lógica e consciente, de que a circulação de informação de qualidade e a interação adequada entre os integrantes e com os diferentes públicos são componentes fundamentais para o sucesso de cada um e da organização.

Trata-se de um processo permanente e amplo, muitas vezes baseado em ações não perceptíveis claramente, que busca tornar de conhecimento comum o potencial da comunicação, suas peculiaridades, vantagens e características. O objetivo, no fim, é formar uma cultura de comunicação em nível corporativo, que seja utilizada estratégica e conscientemente para disseminar informação, ouvir, solucionar problemas, aprender, lidar com a complexidade, com as mudanças, com o inesperado – e, por que não? com a rotina.

Um exemplo emblemático são os programas de *media training*. Neles os dirigentes são qualificados para que compreendam a lógica de atuação da imprensa, tornando-se capazes de lidar melhor com ela e de aproveitarem mais as oportunidades de relação com jornalistas. Mas a qualificação da comunicação passa também pela capacitação em práticas comunicativas que vão da coordenação de reuniões, apresentações e discussões em grupos a sondagens.

Uma estratégia oportuna costuma ser a que caracteriza gerentes não apenas como gestores de tarefas, mas também como agentes responsáveis pela comunicação, em seu âmbito de atuação, por azeitarem a ligação com escalões superiores e com os públicos externos, disseminarem informação, ouvirem as demandas informativas, atuarem como porta-vozes da direção e da própria equipe. Isso não chega a ser novidade. De gestores se exige capacidade de relacionamento com a equipe, de construir redes de informação, de monitoramento do ambiente, além de liderança, habilidade para solucionar conflitos, para transmitir e ouvir queixas, críticas e sugestões. Todas essas habilidades são nitidamente relacionadas à capacidade de comunicação. O problema é que nem sempre os gerentes intermediários são lembrados quando as estratégias comunicativas são estabelecidas. É como se a comunicação desenvolvida nas diferentes áreas da organização não afetasse o conjunto.

Supervisores, coordenadores e gerentes de nível médio mantêm contato regular e próximo com os funcionários de nível mais distante da direção e têm a responsabilidade de atuarem como uma espécie de empreendedores comunicativos, utilizando a comunicação estrategicamente para facilitar os fluxos de informação e qualificar a interação na organização. Gerentes desse nível, em geral, sabem as angústias das equipes, conhecem os boatos em circulação, têm condições de adaptar mensagens, possuem credibilidade e têm acesso aos escalões superiores. Podem agir, assim, como disseminadores qualificados de informação, como criadores de um ambiente de diálogo e transparência e também como ouvidores locais das demandas. É fundamental que sejam estimulados, orientados e capacitados para atuarem como facilitadores da comunicação, na busca de *realimentação*, e para criarem um ambiente que estimule a interação e a circulação de informação. Pode-se, para isso, buscar uma conscientização sobre as possibilidades de seu papel, motivá-los e capacitá-los para conduzir reuniões, explicar orientações gerais, adaptar e repassar informações, obter e transmitir *feedback*, criar ambientes de participação para compartilhamento de informações, experiências e ideias.

Gerentes são centros nervosos na distribuição de informações e na gestão de relações. Eles interagem com gerentes superiores, com gerentes no mesmo nível e com subordinados. James Quinn cita estudo no qual constata que, na visão dos executivos do primeiro escalão das

---

<sup>5</sup> A expressão não equivale ao conceito mais usual de educomunicação, que trata, em síntese, de educar para o uso das mídias de maneira a permitir que, por meio do acesso direto aos meios e aos recursos da informação, os cidadãos, em particular crianças e adolescentes, sejam preparados para assumirem seu papel na sociedade, como comunicadores de suas próprias ideias e perspectivas de vida.

organizações pesquisadas, “a tarefa de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações, notadamente falando e em especial ouvindo” (Mintzberg e Quinn, 2001, p. 41).

O gerente tem a responsabilidade de gerir os processos comunicativos (fluxos de informação e padrões de interação) em seu âmbito. Uma das dificuldades nessa ação é que os comunicadores, em geral, tendem a atuar na comunicação baseada em produtos – boletins, intranet, comunicados, murais –, quando boa parte da comunicação no interior da organização se dá pelos mecanismos interpessoais de interação. Apesar de todos os avanços tecnológicos, as interações face a face ainda são mais eficientes e mais desejadas para a gestão da comunicação do que o aparato formado por papelaria e *bits*, tudo porque a comunicação ocorre com pessoas circulando, participando de reuniões, conversando, trocando informações, fazendo perguntas, obtendo respostas.

O fortalecimento da comunicação, via ação estratégica de educação, pode passar por estratégias indiretas, como colocar matérias em murais relacionadas à comunicação organizacional, incluir textos sobre o assunto em publicações institucionais, agendar o tema em encontros de diretoria ou de atualização profissional, criar prêmios para eficiência na área, articular ações com recursos humanos, montar uma biblioteca, promover palestras de comunicadores famosos, apresentar vídeos. Ou seja, incluir na agenda corporativa o tema comunicação, mesmo que de maneira não muito incisiva.

Há, também, seminários de atualização, apresentações, reuniões, palestras, cursos rápidos, painéis, discussões, guias, recortes, encontros que reúnem lideranças e chefias intermediárias para discutir a importância da comunicação e temas a ela relativos como estratégia de inteligência organizacional. Premiações para as boas práticas em comunicação, com promoção e divulgação periódica dos resultados obtidos com a adoção de novas ideias em comunicação, fortalecem o sentimento geral de que a comunicação é bem-vinda, traz retorno para a organização e é responsabilidade de todos.

Assim como aprendem a fabricar produtos e a prestar serviços, as organizações (aqui entendidas como o conjunto de seus integrantes) também podem – e devem – aprender a se comunicar e a comunicar sobre comunicação se quiserem adaptar-se às mudanças ambientais e se manterem competitivas no mundo atual. Fazer fluir essa consciência sobre o que a comunicação significa para a organização e saber como transformar experiências isoladas em algo que toda a organização possa usar é tarefa que envolve diferentes atores sociais dentro da organização e mudanças nas estruturas de poder. Deixa-se de pensar a comunicação como uma estratégia focada prioritariamente na obtenção de visibilidade pública dos dirigentes, para entendê-la como uma atividade mais orgânica e participativa onde os atores são múltiplos e o resultado final é bem mais resiliente.

## O FUNCIONÁRIO-CIDADÃO

---

A existência de uma cultura organizacional que privilegie o aprendizado da competência comunicativa nos conduz a duas questões fundamentais para as organizações contemporâneas: quem é o dono da informação num ambiente corporativo com essas características? E qual é o posicionamento do funcionário nessa nova configuração institucional?

A década de 1990 foi responsável por mudanças significativas nas estruturas das organizações e nas formas de relacionamento dos funcionários entre si e com seus locais de trabalho. Afora as mudanças provocadas pela globalização da economia, com repercussão nos modelos administrativos, a disseminação do uso das novas tecnologias de informação e de comunicação – em particular, a internet – não só permitiu a democratização do acesso às mais diversificadas fontes de informação, como comprimiu as noções de tempo e espaço e alterou profundamente as comunicações interpessoais.

Sem que se tenham eliminado os arranjos tradicionais de comunicação, o que se observa hoje é uma predominância da comunicação em rede. Todos fazemos parte de alguma rede de

comunicação, seja por motivos profissionais ou não. Além disso (ou talvez por causa disso), estamos a toda hora sendo instigados a emitir nossa opinião sobre os mais diversos assuntos considerados de “interesse público”, seja por meio de enquetes presentes nas páginas eletrônicas pelas quais navegamos ou de ferramentas de consulta pública, cada dia mais utilizadas pelos formuladores das políticas governamentais.

A convergência desses dois fatores – facilidade de acesso à informação e incentivo à participação nos processos decisórios –, aliada ao surgimento do que se poderia denominar de uma ideologia dos direitos<sup>6</sup> – direito do consumidor, direito das minorias, direito à informação, direito de expressão, entre outros –, contribuiu para alterar o perfil dos colaboradores, que hoje aglutinam os papéis de funcionários e de cidadãos, com maior consciência de seus direitos e mais motivados a deixarem de ser apenas consumidores de informação para serem também produtores de informação.

É preciso refletir sobre que tipo de informação está circulando nas organizações, a quem interessa o conteúdo dessas informações e como está ocorrendo a participação dos funcionários no processo de elaboração da comunicação interna. Deve-se ainda questionar que modelo – instrumental ou construtivista – de produção dos conteúdos está prevalecendo, bem como as alternativas de abordagem utilizadas pela organização para fazer circular informações. Há uma grande distância entre a adoção de fluxos de informação que privilegiam a relação de “um para n” e a opção por aqueles que são construídos em conjunto, com vistas a fortalecer as relações em rede e a estimular uma multiplicidade de fluxos no sentido de “n para n”<sup>7</sup>.

Há também uma grande diferença entre escolher uma dimensão humanista e uma dimensão funcional para a comunicação interna. Na primeira, prepondera o sentido de compartilhar, de compreender, de intercambiar desejos e expectativas para a construção conjunta do compromisso institucional. Na segunda, é mais forte a intenção de transmitir e difundir informações numa perspectiva instrumental, na qual o que pesa é o atendimento aos interesses da organização em obter lucros ou uma boa imagem institucional, sem levar em conta as necessidades de quem nela trabalha.

A mudança da ótica racional para a emocional, a preocupação com a felicidade dos funcionários, a disposição para ouvir suas perguntas e respondê-las com segurança e honestidade, a ousadia na utilização de técnicas pouco convencionais – como encenações teatrais e desenhos – para que os funcionários expressem seus sentimentos em relação à organização são alguns dos requisitos para a implantação de uma comunicação interna fundamentada na dimensão humanista. Tendo adotado essa filosofia administrativa em suas empresas, Rosenbluth e Peters (2004, p. 20) tornaram público o sucesso da experiência afirmando que, “se as corporações dessem a seus funcionários tanta atenção como dão à política, à imagem pública e ao aumento de lucros, tudo se ajustaria”. Trocar e compartilhar são a chave para conseguir insumos que contribuam para a melhor solução de problemas e desafios.

## O PAPEL DO GESTOR DE COMUNICAÇÃO

---

A organização é um sistema aberto, que, permanentemente, troca material, energia e informação com o meio ambiente, afetando-o e sendo afetada por ele. Ao mesmo tempo, possui seus próprios **subsistemas**, também em permanente interação. E em um sistema nada ocorre fora da rede de relações, assim como não existem ações absolutamente desconectadas. Esta

---

<sup>6</sup> Para Bobbio (2004), o reconhecimento e a proteção dos direitos do homem, na contemporaneidade, são a condição *sine qua non* para a existência da democracia, sem a qual não existem condições mínimas para a solução pacífica dos conflitos.

<sup>7</sup> Expressão usada por Ricardo Saldanha, ex-diretor adjunto de Tecnologia da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC), em *O novo papel da comunicação interna* – disponível em <http://www.intranetportal.com.br/estrategia/saldanha0605>; acessado em 13 de julho de 2006.

concepção dá suporte à interpretação de que toda a organização precisa ter como meta uma comunicação eficiente. Leva à noção, também, de que a concepção de comunicação deve ser vista como integrativa.

Transpondo essa forma de compreender para nossa discussão, a comunicação deve ser compreendida como um campo amplo, com um conjunto de atores, produtos, instrumentos atuando com um fim específico, determinado pelos interesses organizacionais. O papel do gestor de comunicação e de toda a sua equipe seria pedagógico e motivador, orientando sobre práticas eficientes e naturalizando a preocupação com a comunicação, para que todos os integrantes, em todas as áreas, assumam o protagonismo de bem comunicar. Sua responsabilidade não se limitaria a criar e manter eficientes produtos e serviços, mas também implicaria gerar espaços de interação e participação, despertar o interesse e motivar para uma comunicação excelente em cada âmbito. Esta nova exigência provavelmente significaria uma grande oportunidade de explorar as possibilidades de agregar valor à nossa própria atividade, transformando a comunicação corporativa em uma prática mais holística que, utilizando-se das oportunidades oferecidas pelas tecnologias de informação e de comunicação contemporâneas, fortalecesse o diálogo e a co-participação, conforme resumido no quadro a seguir.

<b>Comunicação Tradicional</b>	<b>Comunicação Contemporânea</b>
<b>Foco em produtos</b>	<b>Foco em Processos</b>
<b>Vertical/Descendente</b>	<b>Multilateral</b>
<b>Assimétrica</b>	<b>Simétrica/em rede</b>
<b>Auto-centrada e auto-referente</b>	<b>Foco no cidadão, no usuário, no cliente, nos públicos</b>
<b>Emissor → Receptor</b>	<b>Processo plural, complexo, multifacetado, dinâmico</b>
<b>Informação persuasiva</b>	<b>Informação dialógica</b>
<b>Publicidade/Divulgação Jornalística/Eventos</b>	<b>Múltiplos Instrumentos</b>
<b>Mecânica</b>	<b>Orgânica</b>
<b>Massiva</b>	<b>Customizada, Segmentada, Individualizada</b>
<b>Discurso da Autoridade</b>	<b>Argumentos dos sujeitos</b>
<b>Ferramenta de poder</b>	<b>Processo para autonomia, solidariedade, sociabilidade</b>
<b>Receptor passivo</b>	<b>Participantes ativos da comunicação</b>
<b>Fragmentação</b>	<b>Integração</b>
<b>Comunicação do emissor</b>	<b>Co-construção, experiência conjunta, partilha</b>
<b>Cultura da emissão, da divulgação</b>	<b>Cultura da interface, da interação, do diálogo</b>
<b>Lógica da disseminação</b>	<b>Lógica de despertar o interesse, o acesso e compreensão</b>
<b>Transmissão</b>	<b>Compartilhamento / Cooperação</b>
<b>Informação como “espelho da realidade”</b>	<b>Informação como “construção social”</b>

A responsabilidade principal do profissional de comunicação seria estimular e desenvolver a capacidade de cada integrante de estar preocupado em entender e lidar com problemas de comunicação – no seu nível e em cada espaço – a partir de uma estratégia geral da organização. Esta visão compartilhada da comunicação como instrumento de diálogo genuíno e eficiente permitiria obter uma competência comunicativa de natureza orgânica, planejada e ao mesmo tempo natural, caracterizada na noção de que comunicar é tarefa de todos.

Não se trata de substituir o profissional de comunicação como gestor e articulador dos processos de comunicação, mas de aumentar sua responsabilidade e seu campo de ação. O profissional é essencial por conhecer o uso potencial de cada ferramenta e deter a *expertise* da



comunicação. Ele, entretanto, não está presente em cada lugar onde a comunicação flui. O princípio geral é que todos os integrantes da organização devem ter estimulado seu interesse em ampliar a habilidade comunicativa.

Isso implica que dirigentes compreendam o potencial e as possibilidades da comunicação; que as fontes saibam lidar com a imprensa; que o atendimento seja eficiente; que os funcionários tenham oportunidade de diálogo, de obterem informação e de estarem conscientes da importância e da forma de exporem suas ideias para o efetivo sucesso de seu trabalho. Exige, também, tornar mais compreensível o papel da comunicação para cada gestor e funcionário e disseminar a preocupação com processos de relacionamento interpessoal, com fluxos desimpedidos e a qualidade da informação, exposição correta e eficiente de ideias, liberação de barreiras e trânsito livre para manifestações.

Os gestores de comunicação são contratados para serem prudentes, metódicos, disciplinados, para garantirem a perpetuidade e a manutenção da estabilidade organizacional, ao mesmo tempo em que estão no centro da administração da incerteza, da mudança, da instabilidade. Eles precisam de autonomia, iniciativa e adaptabilidade para gerenciar o que foge ao controle, mas não têm autorização para usar a adaptabilidade e iniciativa para mudar.

Comunicadores devem ser cada vez menos porta-vozes ou mensageiros, para se tornarem moderadores institucionais, agentes capazes de viabilizar mudanças que garantam o desenvolvimento organizacional, ao mesmo tempo em que atendam às expectativas sociais exteriores à própria organização.

Mais do que habilidade disseminadora de informações, entretanto, o comunicador precisa de habilidade dialógica e saber transferir esta mesma habilidade para a organização. O gestor deve deixar de ser um mero porta-voz da organização, para ser o mediador de relações. A gestão da comunicação como um processo amplo, disseminado, em ebulição permanente, pode ajudá-lo a lidar com a incerteza, a dúvida, a complexidade, a diversidade presente nas organizações.

Os gestores são especialistas atuando como estimuladores e orientadores, uma espécie de pedagogos da informação, agindo no sentido de elaborar políticas, estabelecer espaços de comunicação e criar mecanismos de educação para a comunicação. Deixam, portanto, de serem difusores de informação, para também atuarem como estrategistas de interação e pedagogos da comunicação. O comunicador-especialista tem como uma de suas tarefas mais importantes desenvolver habilidades comunicativas em todos os níveis e todas as áreas. A ele compete a função de gestor da comunicação organizacional estratégica ampla. Mas a cada integrante da organização cabe a eficiência comunicativa em seu próprio nível, dentro de sua capacidade e sua potencialidade.

As mudanças provavelmente alterariam o foco das áreas de comunicação, que atuariam mais forte e conscientemente no desempenho das interações formais e informais entre os diversos setores e agentes e deles com os públicos da organização. Refletir-se-iam, também, na dinâmica dos jogos de poder que fazem parte de qualquer instituição, já que dariam um tipo de empoderamento a grupos hoje apenas receptáculos de informação.

O desafio é ampliar a tematização da comunicação na agenda das organizações ao tornar cada integrante um comunicador competente e consciente de seu papel e de sua responsabilidade. Construir alicerces para uma comunicação mais orgânica e participativa é um trabalho duro, que consome tempo, planejamento, cuidado e que não tem visibilidade. Em compensação, dá sustentação e eficiência aos múltiplos processos e certamente agrega valor e ajuda a fortalecer nossa atuação. Comunicar sobre comunicação é o grande desafio.

## REFERÊNCIAS

---

BÉRIOT, Dominic. *Mudança na empresa: uma abordagem sistêmica. Do microscópio ao macroscópio*. Lisboa: Piagent, 1992.

BERTRAND, Yves; GUILLEMET, Patrick. *Organizações: uma abordagem sistêmica*. Lisboa: Instituto Piaget, 1988.

BOBBIO, Norberto. *A era dos direitos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

LASH, Scott. A reflexividade e seus duplos: estrutura, estética, comunidade. BECK, U.; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. In: *Modernização reflexiva: política, tradição e estética na ordem social moderna*. Trad. de Magda Lopes. São Paulo: Edusp, 1997.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. *Administração: conceitos e aplicações*. 4. ed. São Paulo: Editora Harbra, 1998.

MINTZBERG, Henry. A função do gerente. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo de estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. *O processo de estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

PIDD, Michael. *Modelagem empresarial: ferramentas para a tomada de decisão*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

ROSENBLUTH, Hal F.; McFERRIN PETERS, Diane. *O cliente em segundo lugar*. São Paulo: Makron Books, 2004.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. *A empresa transparente*. São Paulo: Makron Books, 2005.

MORESI, Eduardo A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora da UnB, 2001.

TARAPANOFF, Kira (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora UnB, 2001.

WINKIN, Yves. *A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo*. Trad. de Roberto Leal Ferreira. Campinas: Papyrus, 1998.