

## **Comunicação nas Organizações: Para além da lógica do marketing, a “arte da acção comunicacional”**

Maria Helena Sousa Gonçalves

Universidade do Minho

### **Resumo**

Multiforme e inevitável, a comunicação é, nas organizações, a incompreendida da casa. De forma mais ou menos consciente todos sabem que é impossível “não comunicar”, muitos suspeitam da ligação entre a comunicação e os desempenhos organizacionais e das repercussões daí advenientes, dentro e fora de portas, a nível institucional e pessoal. Não são tantas, e sobretudo são tímidas, as iniciativas que passam da suspeição ao investimento na força da acção comunicacional para fazer face aos grandes desafios que os contextos actuais colocam à vida das organizações. Ousar ir além das tradicionais e tipificadas “modalidades de comunicação”, às vezes apenas simpáticos adereços da vida das organizações, “em tudo diferentes da esperança” na acção comunicacional, é privilégio de poucos. Contudo, na identidade partilhada e projectada, que se realiza na e pela comunicação, fruto de negociações e de encontros, poderia residir parte da “fórmula mágica” capaz de enfrentar os processos de mudança, de cumprir os desideratos da qualidade, de responder aos desafios da competitividade e à responsabilidade social a que as organizações não podem eximir-se, seja por opção própria e fidelidade ao *ethos* que as delimita, seja por exigência dos cidadãos, mais conscientes dos seus direitos como consumidores.

### **1. Comunicação e gestão estratégica das organizações**

A comunicação nas organizações pode constituir-se como um acessório decorativo à qual é cometida uma função de cosmética em relação à difusa e pouco consequente imagem de uma organização, ou pode, num outro extremo de uma escala que conhece diferentes gradações, representar o corolário de um novo conceito de organização, cuja

legitimidade reside não tanto naquilo que faz, mas na vocação que inspira o seu fazer, ao serviço de uma colectividade. Trata-se de uma concepção de organização centrada nas pessoas, onde os conceitos de projecto, cultura e formação adquirem importância capital. Neste contexto, a comunicação torna-se um instrumento imprescindível de gestão: a comunicação é não só o reflexo desta forma de gerir mas é, sobretudo, um agente dessa gestão, permitindo à organização realizar melhor o seu projecto, ser mais performativa nas respostas que engendra para os desafios que se lhe colocam. Ajuda-a, ainda, a ser mais unitária e mais comunitária, além de mais prospectiva face às múltiplas situações que se lhe oferecem.

A comunicação foi, e ainda é, muitas vezes, considerada a parente pobre do *marketing* e da gestão, isolada numa missão de segunda ordem, quando a sua função é transversal e respeita tudo e todos na organização.

Visando conquistar simpatia e boa vontade, o objectivo último da comunicação organizacional é veicular e consolidar o capital de confiança junto dos seus públicos (internos e externos), carreando para a instituição credibilidade e reputação. Mas enganemo-nos, se acreditamos que a magia publicitária ou técnicas avulsas de *marketing* podem saldar o desinvestimento organizacional na invenção e realização das práticas mais quotidianas. A acção comunicacional é um processo complexo e permanente e nem o mais apurado trabalho de *marketing*, nem a publicidade mais inventiva podem substituir a verdade e o comportamento organizacional. O *ethos* preside a qualquer manifestação discursiva da organização e a importância dessa imagem pré-discursiva influencia as interacções dentro da organização, compromete e delimita as suas intervenções e actuações num contexto social de circulação de sentidos que sinalizam percursos e validam discursos.

A credibilidade e a reputação – fonte de motivação para os públicos internos e reflexo da imagem positiva construída na envolvente externa - confundem-se com a história da instituição, com o comportamento dos seus líderes e dos seus colaboradores. A reputação organizacional provém da coerência e do somatório, ao longo dos tempos, dos actos da organização. E cabe à comunicação global e orquestrada traduzir, de forma original e atractiva, o resultado da coerência desse trabalho desenvolvido por várias equipas.

A comunicação pode ainda ser vista como a mola propulsora da incessante procura da exemplaridade da actividade organizacional. A organização que quebra o silêncio e sai do isolamento das quatro paredes onde desenvolve a sua actividade, revelando o seu projecto e a sua vocação, obriga-se a honrar uma palavra: a palavra que norteia a sua acção e exige de cada realização que esteja à altura da exigência definida. É uma postura ética que assume junto dos seus diferentes públicos – internos e externos – uma inspiração e uma vontade de comprometimento com o corpo social, querendo-se um parceiro efectivo da comunidade. Não é gratuito este comprometimento. Pelo contrário, é um comportamento intencional e interessado, um investimento que espera resultados em termos da imagem positiva que reverte a favor da organização, com as consequentes contrapartidas que daí ela pode colher.

Muitos qualificam esta postura de hipocrisia, uma artificiosa maneira de persuadir o “auditório”, de influenciar de forma muito directa e precisa o seu agir, para a obtenção de resultados. Independentemente do lado de onde olhamos, o uso estratégico da ética é uma realidade e é possível, mesmo no contexto de uma atitude crítica, vislumbrar o seu lado virtuoso:

“Por isso mesmo, existe um apelo à ética nas sociedades contemporâneas, desde os negócios à comunicação, desde os indivíduos às empresas, desde as igrejas aos consultórios de “eticistas” ou às comissões de ética e aos “ombudsman”. Podemos interrogar-nos sobre o valor desse uso estratégico da ética, mas não podemos negar que ele existe nas sociedades contemporâneas, a par da crise das ideologias, das religiões e dos valores tradicionais. Se a “ética estratégica” permite melhorar ou refazer imagens de pessoas singulares e colectivas, também as obriga a respeitar um quadro de referências e uma linha de conduta com algumas balizas. Talvez seja uma moral “tapa misérias” (como alguém disse) do sistema político, económico e social. Talvez não assegure a salvação das almas, mas ajuda a evitar a degradação das cidades, das instituições e das pessoas”.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Mário Mesquita, <http://www.mensagens.pt> Teresa e Victoria., in *PÚBLICO*, Domingo, 25 / 03 / 2001

## **2. Comunicação Organizacional e seus Públicos**

Toda a acção de comunicação parte de dentro da organização para fora e considera todos os públicos, na sua diversidade e variedade. Impõe-se que seja homogénea e global. Homogénea porque tudo começa no interior da organização e tem de estar em conformidade com ela; para que seja reconhecida e partilhada pelo pessoal, o principal embaixador organizacional; para que, ao mesmo tempo, traduza e inspire a sua força anímica; para que se prolongue no exterior, gerando mais credibilidade e reputação. Há-de ser também global, porque uma política de imagem procura traçar um campo de acção e aí inscrever as diversas e múltiplas expressões da organização.

### **Comunicação interna**

Junto dos públicos internos (diversos e multifacetados porque envolvidos no exercício de diferentes papéis, únicos na contribuição com que podem enriquecer o projecto que é de todos) a comunicação é fundamental na partilha de informação, na construção de sentidos preferenciais e consequente mobilização das pessoas. Porque a comunicação é muito mais do que partilhar informação e compreender o outro. É espaço de invenção de novo conhecimento, criativamente desenvolvido no processo de interacção onde cada membro traz a sua perspectiva, o contributo específico que gera novos significados, revelando-se o resultado final mais do que o somatório das partes. É um novo olhar, é mais conhecimento de que todos aproveitam para abordar os problemas e os desafios que constantemente crescem à sua volta.

A comunicação interna é lugar de terapia organizacional, espaço privilegiado de gestão de comportamentos. Constitui também importante contributo para a segurança e protecção de que tanto necessitam as pessoas, a título individual e na interacção dentro dos grupos em que se inserem.

### **Comunicação externa**

Junto dos públicos externos, a comunicação visa construir a informação pertinente e ajustada aos propósitos da organização, divulgando o seu projecto e promovendo as

suas *performances*, colocando-as, para apreciação e julgamento, ao alcance dos *stakeholders*, num processo de conquista de visibilidade e legitimidade.

A comunicação constitui o ambiente favorável à construção do capital de confiança e protecção de que necessitam os que com ela interagem: dos potenciais consumidores dos seus serviços aos seus prescritores, sem esquecer os líderes de opinião e a sua influência na construção da desejada imagem positiva. Para isso muito contribui a comunicação “instantânea”, que a evolução do sistema mediático tão bem potencia, embora as suas características e qualidades arrastem consigo os correspondentes defeitos, ou inconvenientes, que não passam despercebidos aos olhos de alguns empresários:

“Mas a mesma comunicação instantânea criou também condições de tomada de poder económico por parte do consumidor – soberania ou mesmo ditadura do consumidor – que, à medida que vai estando cada vez mais informado, se vai tornando mais exigente em relação ao binómio qualidade preço dos produtos. E já não é qualquer música celestial de fundo, do tipo – compre produtos nacionais, ou promova o emprego no seu país, ou recuse a invasão dos estrangeiros – que alterará a sua decisão fria, prática, intelectualmente independente, e economicamente sensata de adquirir o objecto que satisfaz a sua necessidade material ou intelectual.

A libertação do indivíduo consumidor, cria, pois, uma nova dinâmica, a que quase se poderia chamar democracia económica directa, que obriga o produtor a ler os seus desejos, a obedecer-lhe, produzindo o que ele quer, autorizando-o a exercer o seu poder, já que vai ser o consumidor que vai determinar, pelo acto de compra, quem vai ser o produtor de sucesso no futuro.”<sup>2</sup>

Também por isso, o discurso das organizações se obriga a procurar uma maneira de tornar distinta a sua voz, argumentando um projecto próprio, que sabe para onde quer ir e conhece os desafios que enfrenta. É lugar de afirmação da sua diferença em relação à

---

<sup>2</sup> Belmiro de Azevedo “A libertação da sociedade civil: causa e consequência do enriquecimento material e intelectual das nações”, in *Público*, 28 / 01/ 01, pag.12.

concorrência. É portador de uma promessa que prolonga o projecto, que lhe reserva futuro.

### **3. Política de Imagem e Acção de Comunicação**

Reflectir, desta forma, a comunicação nas organizações é enunciar um posicionamento e uma política de imagem, entendido o posicionamento como identidade desejada e a imagem o seu lado visível, a percepção pública de uma personalidade (nas suas dimensões materiais e imateriais) que a instituição deve procurar que seja o mais coincidente possível com a que para si sonhou. Na sociedade de comunicação em que vivemos, onde a crescente difusão de mensagens e a proliferação de sentidos se sobrepõem aos próprios objectos, substituindo-os, compreende-se bem a conexão entre a política de imagem e a acção de comunicação. Se posicionar (conceito de *marketing*) é uma aspiração e uma vontade, a idealização de uma identidade querida, ao mesmo tempo factual e afectiva, que a organização injecta em todas as suas actuações, a imagem é o seu lado visível, socialmente construído. Ora, o desejado e o percebido coincidem, quando a comunicação existe e é bem feita, pautada pelo bom senso e pelo rigor, veiculando conteúdos e investindo muito na relação, cuidando da pontuação das sequências, simétricas ou assimétricas, que configuram as interacções.

A comunicação é um acto complexo. É necessário conhecê-lo, mas também valorizá-lo, construindo-o junto dos diferentes interlocutores. Precisa, para isso, de respeitar dois princípios: o da autenticidade que lhe exige, em tudo e sempre, um conceito verdadeiro; o da adaptabilidade que, respeitando a perenidade ou pelo menos durabilidade que a mensagem institucional pressupõe, mostre a sua versatilidade e capacidade de ser declinado em diversas situações.

Cada acto de comunicação (formal ou informal) é único e específico, mas também interdependente, porque participa de uma mesma mensagem institucional, portadora de um valor que há-de estar presente em todas as modalidades e registos de comunicação.

Porque o domínio da Imagem, a sua construção intencionada e rigorosa, exige uma permanente avaliação de conformidade com os valores da organização e a convergência das informações difundidas.

### **Valor da marca**

O conceito de marca tem que ser considerado nesta reflexão. A marca é o elemento visível de uma relação de confiança estabelecida entre o consumidor e os bens de consumo. A marca dá sentido aos produtos, define a sua identidade no tempo e no espaço. Com uma identidade visual própria que a individualiza, a marca é portadora de um conjunto de valores que fazem com que os públicos se identifiquem com os bens produzidos.

A relação pessoa/objecto é articulada física, psicológica e socialmente e essa articulação só é possível por via da marca. A marca dá sentido aos seus produtos/serviços; a marca é memória e futuro, o registo de uma actuação no passado que legitima um programa para os tempos que hão-de vir. É, acima de tudo, um contrato, porque memória e programa comprometem a marca e lhe exigem um desempenho conforme e coerente.

“ A bem de uma notoriedade momentânea, perde-se a noção e esquece-se a importância do todo. Esquece-se a importância da imagem que credibiliza e fideliza, na ânsia de se procurar desesperadamente a quem se está a falar, as marcas esquecem-se de dizer quem são. A publicidade não pode ser um espelho se sempre foi o sonho. O sonho possível. O sonho real. E é isso que a torna fascinante. A publicidade deve alargar os horizontes de quem a olha e não espelhar o « mundo » que já é conhecido e gasto. Deve surpreender, deve chamar, deve indicar o caminho. Mais do que ir ao encontro de todos, a publicidade deve trazer todos ao seu encontro. A publicidade deve andar à frente e não atrás. A publicidade deve liderar. E para que isso aconteça, deve envolver e cativar.”<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> In *Meios e Publicidade*, 11 de Julho de 2003, pag.23.

A marca é, no seu território de actuação e em relação aos concorrentes, um elemento de diferenciação, responsável pelo acto criador de bens e serviços disponibilizados à sociedade. Está na base da sua legitimidade e é fonte de credibilidade. É por isso que a identidade visual e os valores de marca devem fazer-se sentir em toda a instituição e estar presentes em todas as manifestações discursivas da organização, do registo institucional, ao promocional ou publicitário. É também por isso que a comunicação de marca é necessária na orquestração de discursos organizacionais, sempre em sintonia com a imagem desejada e em permanente construção.

#### **4. Primazia dos valores humanos**

A comunicação nas organizações traz ao de cima a questão dos recursos e o modo de os valorizar e hierarquizar. Já nem sequer é ousado afirmar que, mais cedo ou mais tarde, com maior ou menor dificuldade, qualquer organização poderá aceder às mais modernas tecnologias, aos recursos financeiros necessários. É consensual que a grande vantagem competitiva de uma organização, a sua grande mais valia, reside nas pessoas, nos seus recursos humanos. Do topo da hierarquia até à sua base, são as pessoas que fazem a diferença no quotidiano das organizações, a partir da acção comunicativa que mobiliza as lógicas individuais para o supra plano do projecto organizacional que assim ganha alma, individualidade e personalidade. Na mobilização das suas diferentes competências técnicas, na mesma vontade orientada para fins comuns, emerge o projecto idealizado que se concretiza pelo desempenho individual, cuja diferença é vantagem competitiva para a organização e factor de valorização para o grupo. Assenta num conjunto de valores individuais de um colaborador “novo”, motivado e formado, com sentido de responsabilidade e atento à colaboração solidária com os outros, na base da transparência, a chave da credibilidade.

De entre os valores referidos, merece particular relevância a honestidade intelectual, a afirmação pessoal por oposição à afirmação de poder. Se esta dimensão do “saber ser” é válida para todos, ganha em relação às chefias uma relevância acentuada, porque reveste a imprescindível liderança de autoridade, para além de legítima, reconhecida e, assim,

factor de motivação e envolvimento, com indiscutíveis repercussões nos desempenhos e, conseqüentemente, na produtividade.

Tem toda a pertinência, neste contexto, evocar o princípio de Alvin Toffler:

A iliteracia do século. XXI não se refere àqueles que não sabem ler e escrever mas àqueles que não sabem aprender, desaprender e reaprender.

De acordo com este princípio, ao “novo” obreiro da organização de que falamos se exige, como resposta à constante mudança em que vivemos, uma atitude de interrogação permanente, curiosidade, abertura e, em consequência, a recusa do confortável *a priori*, da preguiça intelectual, do medo da dúvida. Chave da mudança que abre as portas da competitividade, esta atitude só encontra terreno para vingar onde se valoriza o saber ouvir, fonte de criatividade e de força; onde são criadas as condições para um verdadeiro diálogo; onde se assume a compreensão da “lógica do outro” como tesouro das relações humanas conseguidas. É esse o terreno propício à sementeira do entusiasmo que constitui a energia vital necessária a qualquer projecto.

## **Conclusão**

O objecto da política organizacional é a organização enquanto actor sócio cultural e económico. Visa conhecer as determinantes endógenas e exógenas desse actor, para compreender os seus comportamentos passados e prever/orientar os seus comportamentos futuros. Toma a organização na sua totalidade, uma entidade com objectivos próprios e uma missão a cumprir, cujo espaço de liberdade reside na definição dos seus objectivos gerais e das estratégias que desenvolve, no difícil exercício das escolhas conducentes à realização daqueles objectivos, perseguindo resultados.

Nascido no seio das teorias económicas aplicadas à empresa, onde a noção de concorrência era a base de todo o raciocínio, o conceito de estratégia conheceu um longo e matizado caminho até chegar à denominada estratégia relacional, que privilegia

o entendimento por oposição ao confronto, abrindo espaço favorável à comunicação nas organizações, parceira da gestão estratégica.

A aceitação do poder da comunicação ao serviço da gestão estratégica pressupõe o recurso a profissionais com um perfil de competências novo e exigente, abertos à procura permanente e à formação contínua; bem enraizados no concreto e no quotidiano, profissionais que buscam constantemente a idealização de novos cenários, o exercício prospectivo da inovação, traçando conjuntamente e em complementaridade a rota da competitividade.

Essa forma nova de gerir, de tecer a cultura organizacional, de procurar capital de imagem para uma organização valorizando a comunicação, assenta na definição e vivência de uma lógica humana à qual se pede competência profissional, força psicológica e vontade cultural. Esta competência, tomada em sentido multidimensional e plural, traduz-se num conjunto de valores que todas as pessoas afectas ao Projecto têm que cultivar continuamente.

### Referências Bibliográficas

- BATESON, G./RUESCH; J.** *Communication et société*, Paris, Éditions du Seuil, 1988;
- BOWERSOX, D. J./COOPER, M. B.**, *Strategic Marketing Channel Management*, New York, McGraw-Hill, INC. 1992;
- CREECH, Bill**, *Os Cinco Pilares do TQM*, Lisboa, Publicações D. Quixote, 1998;
- GUILHAUME, Philippe** Les mots et les hommes. Les procédés de la communication, Paris, Ed. Économica, 1988;
- KAPFERER, J-N.**, *Les Chemins de la Persuasion. Le mode d'influence des médias et de la publicité sur les comportements*. Bordas, Paris, 1990 ;
- KAPFERER, J-N.**, *Les marques capital de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1991;
- REGOUBY, Christian**, *La Communication Globale*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 1988;
- REGO, António**, *Comunicação nas Organizações*, Lisboa, Edições Sílabo, 1999;
- RODRIGUES, A.. Duarte**, *Estratégias de Comunicação*, Lisboa, Editorial Presença, 1997;
- WATZLAWICK, Paul e outros**, *Pragmática da Comunicação humana*, S. Paulo, Cultrix, s/d;
- WEIL, Pascale**, *Communication Oblige!* Paris, Les Éditions d'Organisation, 1990.