

PONTO DE VISTA
PUNTO DE VISTA

OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Naiara Alessandra Lessa Meneses Belato*

1 INTRODUÇÃO

Usar a comunicação a nosso favor dentro dos ambientes organizacionais é algo de grande importância, sobretudo em tempos em que se tornou fundamental para as empresas adotarem a postura de trabalhar com as portas abertas. O que um dia foi interno à empresa, hoje é transparente e transforma em valor adicionado ao produto final. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2006). Por isso, pensar estrategicamente o objeto de comunicação se tornou uma peça importante para o gestor de Recursos Humanos.

Trabalhar a comunicação empresarial na área de recursos humanos é pensar que ela é o somatório de todas as atividades da comunicação e deve envolver diretamente toda a gestão da empresa, porque é por meio dos sistemas de comunicação organizacional que as pessoas conhecem e apreendem o universo simbólico da organização, universo este que consiste na transmissão dos valores, história, práticas e crenças da empresa. É importante, neste sentido, haver no ambiente organizacional um processo de comunicação apropriado e eficaz que consista com os ideais e objetivos da empresa, uma vez que a comunicação organizacional é construída com base nos métodos e técnicas das diversas áreas da comunicação - relações públicas, jornalismo, propaganda, pesquisa e *marketing*. E tem, ainda, como referência, nesta elaboração, o propósito de pensar um planejamento estratégico para a empresa, que seja eficaz e que seja condizente com a sua realidade. (NASSAR; FIGUEIREDO, 2006).

227

* Graduada em Relações Públicas, pós-graduada em Gestão de Pessoas. Mestre em Ciências da Linguagem. Professora na FaPP/UEMG. E-mail: nlmeneses@hotmail.com

No contexto competitivo em que se está inserido, tendo consumidores e uma sociedade cada vez mais exigente e consciente, que se preocupa com as questões ambientais e a procedência dos produtos e serviços que lhes são oferecidos, a comunicação com as suas mais diversas ferramentas tornou-se fundamental para o sucesso organizacional. (REGO, 1986). Saber ouvir e dar oportunidade para as pessoas se expressarem, falar com clareza e permitir que aconteça o *feedback* dentro da organização e em suas diversas áreas tornou-se um fator importante e até mesmo estratégico para o andamento e o bom desenvolvimento dos negócios.

228

Uma vez que os meios de comunicação empresarial, sejam eles formais, sejam informais, funcionam nos aspectos mais inconscientes da organização, ajudando na disseminação e no compartilhamento da cultura organizacional, percebe-se que a comunicação é um importante pilar na gestão de pessoas. Assim, a proposta deste texto é trazer os processos de comunicação como uma ferramenta imprescindível e estratégica na construção de uma comunicação empresarial bem-sucedida. Esta leitura também faz jus na esfera da gestão pública, tendo em vista que: para que haja a eficácia da comunicação na perspectiva da informação como um bem público, é necessária a criação de instrumentos que proporcionem a interação entre a instituição e o seu público, no caso, os governos e os cidadãos. Portanto, o presente trabalho será construído percorrendo os seguintes caminhos: primeiramente, será proposta uma leitura dos processos de comunicação; logo após, um breve resumo sobre a comunicação empresarial, contemplando a comunicação interna para que, em seguida, seja possível iniciar uma leitura sobre a comunicação organizacional no âmbito da gestão pública e como esta pode e deve ser trabalhada estrategicamente nas políticas públicas.

2 PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

De acordo com Matos (2004), é premissa compreender que o processo de comunicação acontece quando ocorre a compreensão da mensagem recebida pelo receptor e o retorno dela para o emissor, o que caracterizará a ocorrência do evento *feedback*. É justamente esta retroalimentação que dinamiza todo o processo de comunicação. Portanto, a tarefa de comunicar não conclui até que haja a compreensão, aceitação e a ação resultante da mensagem.

Ainda de acordo com Matos, para que ocorra uma comunicação eficaz entre duas pessoas (emissor / receptor), é importante que haja:

1 - Coerência nas ideias. O emissor precisa saber qual o objetivo da mensagem a ser passada, o que ele deseja que os receptores absorvam e qual é o propósito da mensagem que está sendo passada.

2 – Quem é o público? Saber para quem o emissor está dirigindo a mensagem para adequar o diálogo e as argumentações ao perfil do receptor, levando em consideração fatores como: contexto cultural, crenças, valores...

3 – Determinar as intenções e objetivos. É importante refletir o que o comunicador quer com a comunicação. As razões que motivaram a necessidade de falar e de expressar. Segundo Aristóteles, o principal objetivo da retórica é a persuasão, tentativa de levar as pessoas a adotarem o ponto de vista de quem fala. O tempo todo, estamos tentando influenciar e sendo influenciados por meio de diversas dinâmicas de comunicação que estabelecemos ao longo da vida.

4 – Consultar outras pessoas. Pedir opiniões, consultar outras pessoas para planejar as comunicações, permitir a

criação de laços que apoiarão e ajudarão o comunicador a reorientar o rumo que ele quer dar à conversação.

5 – Saber utilizar os recursos disponíveis. Método de exposição, tonalidade da voz, expressões faciais, atitudes corporais, gestos, meios audiovisuais, diálogo franco, claro e objetivo são recursos fundamentais para motivar e manter o público atento, interessado e receptivo à mensagem.

6 – Ações. As ações do comunicador precisam ser condizentes com aquilo que ele fala. Suas ações apoiam aquilo que ele diz.

7 – Compreensão. É importante o comunicador buscar saber qual o impacto que ele causou ao público. Procurar não apenas ser compreendido, mas também compreender, estar atento para perceber se sua intenção na comunicação foi correspondida, verificando por meio de perguntas e incentivando a participação do público no que foi falado.

8 – Compartilhar. Compartilhar informações sem medo de perder posição é algo que trará ganho a todos os envolvidos. É importante o comunicador não sonegar informações.

9 – Feedback. O comunicador precisa dar espaço para que haja o retorno das informações. O retorno das informações é importante para manter os parceiros atualizados nos processos e atividades de interesse comum.

10 – Examinar o ponto criticado. Ao receber críticas, é válido o comunicador extrair os aspectos construtivos e positivos, analisar e estabelecer ajustes, não demonstrando desânimo e insatisfação com a crítica.

11 – Evitar termos técnicos. Evitar gírias e termos técnicos que possam atrapalhar a comunicação. Usar de uma linguagem que descreva a realidade.

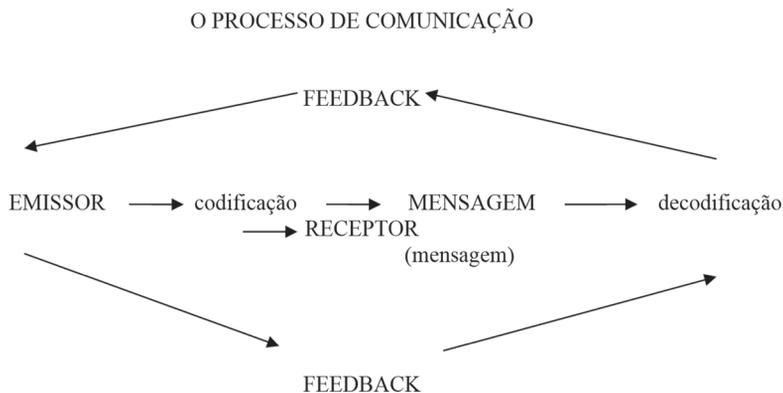
12 – Expressar o interesse. O comunicador deve expressar interesse pelo interlocutor, questioná-lo, pedir detalhes para que não existam barreiras na comunicação.

13 – Procurar ser claro e objetivo. Ser objetivo, não fazer rodeios mesmo que a mensagem não seja o que todos esperam ouvir.

14 – Saber ouvir. É um dos fatores mais importante na comunicação, o mais difícil de ser observado e uma das causas de insucesso no processo de comunicação. O sucesso da comunicação está na motivação e capacidade dos interlocutores transformarem em atos as palavras proferidas.

A finalidade da comunicação é afetar comportamentos, sendo as recompensas de uma boa comunicação os ganhos potenciais deste processo. Para isso emissor precisa estar atento aos sinais que recebe a todo instante por parte do receptor e proporcioná-lo condições e meios de interação. Desta forma, o ambiente se tornará mais harmonioso e o processo de comunicação vai se fazendo presente no diálogo naturalmente. Mas isso só se torna possível porque o *feedback* aconteceu. São ações simples e que facilitam muito para que o processo de comunicação flua como se deve e se espera, sobretudo na esfera organizacional conforme demonstrado na figura a seguir.

Figura 01 - O processo de comunicação



Fonte: Matos (2004, p.43).

232

Levando este tema para dentro dos ambientes organizacionais, sejam estes ambientes privados, sejam públicos, percebe-se que falhas operacionais, dados perdidos entre os departamentos, metas não cumpridas e produção comprometida ocorrerão, muitas vezes, pela falha ou ausência de uma comunicação clara, objetiva e transparente. Sobretudo por parte da alta gestão que, na maioria das vezes, não é clara o bastante para transmitir a mensagem pretendida e nem aberta o suficiente para receber o *feedback*. Isso cria, desta forma, uma distorção da percepção da mensagem, o que interfere direta e negativamente num processo de comunicação empresarial eficiente e eficaz. E para tanto, nos próximos parágrafos, será feita uma abordagem da comunicação organizacional sua importância e eficiência nos negócios.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Podemos chamar de comunicação empresarial os conjuntos de modelos ou instrumentos de ações que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir interna e externamente. (BAHIA, 1995, p.15).

Os gestores têm percebido a importância de estarem cada vez mais próximos do funcionário, do fornecedor, dos parceiros, do cliente e, com isso, têm criado espaços e canais que possam garantir uma comunicação mais eficaz com os seus diferentes públicos. Neste tópico do texto, será feita uma leitura da comunicação empresarial voltada para o segundo setor, mas que é perfeitamente aplicada ao primeiro setor, uma vez que muitos gestores públicos, nos últimos anos, espelharam-se na gestão privada para administrar a máquina pública. Neste sentido, a comunicação empresarial pode servir de modelo para a gestão pública.

Segundo Robbins (2005), a comunicação dentro de uma organização terá quatro funções básicas:

- 1 controle - uma vez que as empresas possuem hierarquias e normas para serem seguidas por todos;
- 2 motivação – no objetivo de tornar claro aos funcionários como está a qualidade do seu trabalho dentro do ambiente organizacional e o que fazer para melhorar o seu desempenho;
- 3 expressão emocional – dando a oportunidade a todos de expressarem seus sentimentos de forma que as necessidades sociais possam ser satisfeitas;
- 4 informação – a comunicação terá, neste momento, um papel de facilitadora na tomada de decisões, proporcionando as informações que as pessoas e o grupo precisam para tomar as decisões mais corretas e acertadas.

233

É importante ter em mente que todas estas funções são de grande importância no dia a dia de uma empresa, uma vez que, para alcançar o sucesso esperado, os gestores precisam ter controle sobre a equipe, incentivá-la ao esforço, dar oportunidade para que as pessoas expressem suas ideias, sejam mais criativas e inovadoras. Em outras palavras, criar um ambiente propício para a inovação.

E para que isso ocorra, é de suma importância oferecer meios e criar condições para que as pessoas desempenhem bem o seu papel dentro da organização, permitindo que a comunicação aconteça com a máxima clareza e transparência em todos os níveis no ambiente organizacional. Sendo assim, é possível afirmar que as empresas funcionam exercendo uma ou mais destas quatro funções na sua gestão, no intuito de garantir um bom desempenho do grupo. (ROBBINS, 2005).

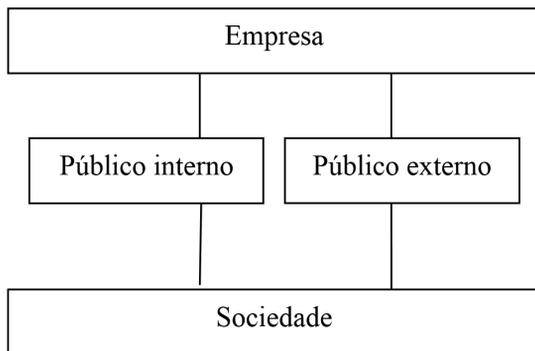
234

Uma série de fatores organizacionais, interpessoais e individuais pode dificultar a comunicação no interior dos grupos ou organizações. E um destes fatores é, sem dúvida, uma gestão autoritária, altamente hierarquizada e que exerce a liderança verticalizada. Isso propicia um ambiente de trabalho de insegurança e de incertezas, gerando uma comunicação repleta de falhas e ruídos, que levam aos conflitos pessoais. Desta forma, fica evidente a importância de sempre usar a comunicação como um instrumento estratégico dentro do ambiente organizacional, como uma ferramenta que deve ser pensada e trabalhada continuamente, não limitando sua prática apenas às técnicas formais de comunicação, considerando que ela consiste também no contato direto com os mais diversos públicos.

Este trabalho é pensado no intuito de promover a construção de uma imagem compatível com os valores que a empresa prega, tanto para quem trabalha nela quanto para clientes, fornecedores, formadores de opinião, concorrentes, parceiros. (BAHIA, 1995).

Neste sentido, a comunicação interna e externa se fazem necessárias nos ambientes organizacionais com o objetivo de dinamizar continuamente este processo de consolidação e solidificação da empresa, uma vez que ela exerce um grande poder para o equilíbrio, o desenvolvimento e a expansão da empresa.

Figura 2- Caminhos da comunicação organizacional



Fonte: Bahia (1995, p. 17).

Para que a comunicação empresarial seja eficaz nos ambientes organizacionais, é preciso determinar as diferenças das várias formas de exercer a comunicação dentro das empresas e buscar, a partir daí, um nível de correspondência entre elas no objetivo de aproximar a comunicação ao nível da expressividade dos funcionários e minimizar os conflitos a fim de tornar públicas as ideias e também as críticas. E as ferramentas são: as comunicações técnicas, que geralmente são pouco atrativas; as comunicações cognitivas, aquelas intrínsecas aos comportamentos individuais; e as comunicações normativas, orientadas na transmissão de normas e valores a serem desenvolvidos nas inúmeras situações funcionais. (REGO, 1986).

O melhor meio e o melhor canal de exercer a comunicação dentro da empresa irá variar, sobretudo com o conjunto de regras e valores que orientam a organização e também com os objetivos desta. Mas o importante é pensar que a base deste processo visa tornar públicas as ideias, as críticas sobre a ineficiência de certos processos e os questionamentos, no intuito de promover uma melhor qualidade de vida no trabalho, um melhor desempenho e comprometimento que gerará uma melhor prestação do serviço.

Pensar na comunicação empresarial como uma forma estratégica de administrar conflitos, obter a promoção da ordem dos valores e do consenso dentro das empresas é, sem dúvida, uma maneira inteligente de combater a desintegração e desmotivação das equipes (ROBBINS, 2010), dando, neste sentido, força ao tecido cultural da empresa.

Esta preocupação com uma comunicação eficiente por parte das empresas toma maior força a partir da década de 90 com a era da informação, porque o tratar as pessoas apenas como recursos organizacionais se tornou, a partir deste momento, um grande perigo e desperdício de talentos. A Gestão de Pessoas aparece, com maior força, tomando o lugar dos recursos humanos gerencial exatamente para proporcionar a nova visão das pessoas e que não são mais caracterizadas como funcionários remunerados em função do tempo que a pessoa se dedicou à empresa, mas sim como parceiros e colaboradores do negócio. (CHIAVENATO, 2010).

236

E é neste entre meio que a comunicação empresarial ganha força e se consolida. Melhorar o desempenho da comunicação está centrado, portanto, na importância de mudar a forma de dialogar dentro das corporações, uma vez que o perfil profissional das pessoas tem mudando por influência direta da informatização e da globalização, para que, assim, a empresa tenha seus objetivos e metas alcançados com maior êxito. Fica evidente que os interesses de cada época impõem mudanças e, sendo assim, os padrões de comunicação precisam sempre estar em constante evolução também.

Eis aí o grande desafio das pessoas que interagem nas comunidades empresariais, buscar agilidade, mobilidade e inovação, sobretudo no âmbito cultural para que sejam capazes de enfrentar as novas ameaças e oportunidades do novo cenário que lhes é apresentado. Portanto, seja qual for o objetivo da empresa: melhoria de produtos,

melhoria de serviços, a valorização dos recursos humanos, ou até mesmo a construção de uma imagem que seja compatível com a confiança do mercado, ela deverá sempre investir recursos para ser bem informada e também para informar bem. (TOFFLER, 1985).

Os processos de comunicação para que sejam eficazes nos ambientes corporativos, os sistemas de comunicação empresarial precisam ter consistência profissional, adequada apresentação, compatibilidade de pensamentos e ações. Esse processo deve ser genuinamente benéfico para a empresa, os empregados e os consumidores (público externo). Um sistema de comunicação empresarial precisa ser conduzido e orientado a partir de conceitos que são comuns à informação e aos negócios. (BAHIA, 1995, p.17).

Nos próximos parágrafos, será realizada uma leitura da comunicação no universo da gestão pública, dando a comunicação organizacional o espaço de facilitadora e como ferramenta eficaz e eficiente no exercício de uma administração mais competente.

237

4 COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NA GESTÃO PÚBLICA

Considerando que o papel da comunicação é o de facilitador no processo de tomada de decisões, fica mais visível a importância e a necessidade de trabalhar o assunto com seriedade e responsabilidade dentro dos ambientes organizacionais de forma estratégica. Isso porque quanto menor a distorção na comunicação mais os funcionários compreenderão as metas, o *feedback* e as outras mensagens que os dirigentes pretendem passar. Reduz-se, desta forma, a ambiguidade e deixam-se mais claras as tarefas do grupo, o que corrobora no alcance dos objetivos e das metas que foram traçadas pela gestão. (ROBBINS, 2010).

Na esfera da gestão pública, pensar no modelo de comunicação empresarial significa buscar facilitar e dinamizar processos que, às

vezes, são tão morosos. No capítulo sobre administração pública, na Constituição Federal/88, o art. 37 declara os princípios fundamentais: “obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência”. Dentre estes, o mais importante para este estudo é aquele da eficiência, que pode ser potencializado pelo modelo da comunicação empresarial.

238

Para que a comunicação organizacional também funcione na gestão pública, os gestores precisam sair do foco de apenas divulgar o que é de interesse da instituição e de sua cúpula, produzindo uma comunicação unilateral com um receptor passivo. É necessário envolver as três áreas da comunicação – assessoria de imprensa, relações públicas e publicidade e propaganda, no objetivo de divulgar notícias de interesse público; prestar contas e estabelecer o diálogo com a sociedade. Permite-se, assim, que a comunicação funcione de forma multilateral, na qual o receptor tenha condições de dar *feedback*. Isso não impede que se possa também usar dos meios de comunicação para tornar visível as ações e conquistas da cúpula da instituição, uma vez que o gestor público e sua administração busca o reconhecimento por meio da comunicação. O grande problema é que os gestores públicos baseiam a comunicação apenas neste artefato, negligenciando que o ideal é que esta divulgação tenha como objetivo o julgamento das ações para correção e ajustes na perspectiva de melhor atendimento à sociedade, promovendo a cidadania por meio da informação, respeitando a pluralidade e a diversidade cultural, que são inerentes à sociedade. (LIMA, 2011).

A comunicação estratégica dentro da gestão pública é trilhar caminhos mais nobres do ponto de vista social e de cidadania do que simplesmente persuadir o público e promover a imagem. Segundo Duarte (2006), quando um governo se propõe a praticar a comunicação pública, é preciso adotar, como princípio, que a sociedade tem direito à informação e compreender que sem

informação não existe cidadania plena. Logo, sem isso, não produz conhecimento, não impulsiona e nem modifica comportamentos, assim como também não traz benefícios ao desenvolvimento do indivíduo e nem da sociedade em que vive.

Uma comunicação estratégica na esfera pública deve ter seu objetivo centrado na democratização e na compreensão dos fatos e fenômenos sociais e não apenas na projeção da imagem e na consolidação da identidade. De acordo com Duarte (2007), uma comunicação estratégica na gestão pública consiste em: primeiramente no compromisso em privilegiar o interesse público em relação ao interesse individual ou corporativo. Segundamente, centralizar o processo no cidadão, depois tratar a comunicação num processo mais amplo do que aquele de apenas informar. Num terceiro momento, adaptar os instrumentos às necessidades, possibilidades e interesses dos públicos. E, por fim, assumir a complexidade da comunicação, criando meios e canais que possibilitem a interação e o diálogo entre governos e cidadãos.

239

quando se oferece aos interlocutores a possibilidade de participar ativamente dos processos que o afetam. Reforçando a ênfase na emissão significa considerar a comunicação como um tipo de produto a ser entregue, transformando sujeitos em objetos de comunicação. (DUARTE, 2007, p.63).

5 CONCLUSÃO

Assim como nos ambientes privados as empresas dispõem de serviço de atendimento ao cliente, canais que visam tornar a empresa mais transparente; na esfera pública, as organizações precisam também adotar posturas e medidas mais claras, no objetivo de tornar esta administração mais estratégica e mais eficiente. E é neste sentido que a comunicação pode e deve ganhar um espaço estratégico na administração pública, com o objetivo de criar e favorecer a

aproximação entre o cidadão e o Estado, ressaltando o exercício da cidadania e permitindo que a sociedade acompanhe e fiscalize as ações, garantindo, ainda, a este cidadão, espaços e instrumentos que lhe permitam denunciar e reclamar sobre o que não julga como certo e coerente. Desta forma, promove-se o *feedback*, com este retorno, os gestores têm condições de elaborarem ações e medidas que promovam as melhorias e correções necessárias em suas políticas públicas.

240

A pesquisa bibliográfica realizada para a construção deste artigo identificou que os processos de comunicação, quando bem concebidos e aplicados, constituem ferramentas importantes de suporte para a gestão eficiente e eficaz, que assegura que todos conheçam as estratégias, os caminhos a serem percorridos para uma gestão de sucesso. Porém, é importante ressaltar que o simples conhecimento não garante a implementação e, caso implementada, que ela posteriormente dê certo. Conforme foi demonstrado ao longo deste artigo, a comunicação organizacional deve ter o papel de mobilizadora de forças e de motivadora de comportamentos a fim de consolidar as mudanças propostas pelos gestores, assegurando, desse modo, a obtenção dos objetivos propostos no planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

BAHIA, Juarez. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Ed Mauad, 1995.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Ed Manoele, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado, 1988. 168 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Ed Elsevier, 2010.

- DUARTE, Jorge. **Comunicação Pública**: estado, governo, mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.
- DUARTE, Jorge. Instrumentos de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge. (Org.). **Comunicação Pública**: estado, Mercado, sociedade e interesse público. São Paulo: Atlas, 2007.
- DRUCKER, Peter F. **Managing for the future**: the 1990's and beyond, New York: Truman Talley Books, Dutton 1992.
- FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. Nova Lima: Ed INDG Tecnologia e Serviços Ltda, 2009.
- MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2004.
- NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Ed Brasiliense, 2006.
- NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Ed. Mauad, 2000.
- REGO, Francisco Gaudêncio Torquato. **Comunicação empresarial/ comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Ed. Summus, 1986.
- REZENDE, José Francisco. **Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual alcançando a performance balanceada na economia do conhecimento**. Rio de Janeiro: Ed. Elsevier, 2003.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Ed. Pearson Prentice Hall, 2004.
- TOFFLER, Alvin. **A empresa flexível**. Rio de Janeiro: Ed. Record, 1985.
- TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional criando vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006.

Recebido: 15/10/2016

Aprovado: 09/11/2016