

A comunicação organizacional: conceitos e perspectivas contemporâneas

Adilson Vagner de Oliveira ⁽¹⁾

Data de submissão: 22/1/2019. Data de aprovação: 31/5/2019.

Resumo – Este trabalho discute questões conceituais sobre os elementos fundamentais da comunicação organizacional e algumas perspectivas atuais sobre a importância da comunicação na construção de imagens e identidades institucionais. Em termos objetivos, o texto traça um panorama teórico acerca de concepções mais tradicionais das ações comunicativas nas empresas, em contraste com novas vertentes que tomam a tecnologia da informação, a comunicação integrada em rede e seu papel preponderante nos planos estratégicos de gestão na contemporaneidade, com destaque às diferentes formas de comunicação organizacional, tais como a comunicação interna, a administrativa, a mercadológica e a institucional. No que se refere aos procedimentos metodológicos, trata-se de um texto baseado na revisão de literatura a fim de consolidar pontos cruciais para se pensar a gestão contemporânea.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Gestão estratégica. Tecnologia. Rede.

Organizational communication: contemporary concepts and perspectives

Abstract – This paper discusses conceptual issues about the fundamental elements of organizational communication and some currently perspectives on the importance of the communication in the setting of institutional images and identities. In objective terms, the text traces a theoretical overview on the traditional conceptions of the communicative sources in the companies, in contrast to the new aspects that take the information technology, the communication integrated in network and its preponderant role in the strategic plans of management of the contemporaneity, it also focuses on the different forms of organizational communication, such as internal, administrative, marketing and institutional communication. Regard to the methodological procedures, it is a text based on the literature review in order to strengthen crucial points to think the contemporary management.

Keywords: Organizational communication. Strategic management. Technology. Network.

Introdução

As profundas transformações recentes nas formas de interação social, decorrentes dos avanços da tecnologia da informação e da comunicação, produziram reconfigurações importantes também dentro das organizações, em especial dos procedimentos de diálogo interno e externo entre as empresas e a sociedade. Assim, a partir de significativas referências teóricas sobre comunicação organizacional e gestão estratégica (KUNSCH, 2003, 2014, 2017; CARDOSO, 2006, CASTELLS, 1999; MARCHIORI, 2011), este trabalho tem o objetivo de descrever alguns dos principais elementos conceituais que contrastam as teorias comunicacionais tradicionais com os novos desdobramentos das ações comunicativas nas organizações na atualidade.

Inicialmente, são apresentados pressupostos básicos do universo comunicativo em modelos sintéticos de redução do fenômeno, em seguida, busca-se aprofundar os conceitos tradicionais a fim de demonstrar uma determinada progressão na compreensão das práticas comunicativas na atualidade diante das grandes transformações nas formas de se comunicar e se informar no espaço social e organizacional no século XXI. O processo de interação dentro e fora das organizações se transformou consideravelmente, por isso, surge a necessidade de se

¹ Professor de Comunicação Empresarial do *Campus Avançado Tangará da Serra*, do Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT. Doutor em Ciência Política. *adilson.oliveira@tga.ifmt.edu.br

pensar o fenômeno comunicativo com mais profundidade e em consonância a isso, refletir sobre como as empresas devem se comportar diante dessas mudanças na dinâmica comunicativa e o papel das organizações no atendimento das demandas sociais recentes.

Contextos conceituais da Comunicação Organizacional

Em termos conceituais, a comunicação organizacional deve ser compreendida como um conjunto de dispositivos, práticas e processos comunicativos que constituem a construção social da organização, neste sentido, incluem-se empresas, instituições públicas, associações e outros órgãos (MACHKOUR, 2018). Desse modo, a “construção social da organização” ultrapassa os limites tradicionais de conceber a comunicação nas empresas, em outras palavras, esse conjunto de procedimentos de interação com a sociedade revela os níveis de alcance e práticas comunicativas possíveis no universo organizacional.

Trata-se de uma definição que enfatiza os atos de comunicação nas organizações, tais como a linguagem, o discurso e as práticas informacionais que coexistem internamente, ou mesmo sobre os sentidos atribuídos socialmente às organizações. As análises dos fenômenos comunicativos podem contribuir para a explicitação das dimensões simbólicas e sociais que caracterizam as organizações contemporâneas, além de evidenciar suas relações diretas com as dinâmicas empresariais e institucionais (MACHKOUR, 2018).

Para Cardoso (2006), a pouca visibilidade dos processos comunicativos nos planos de gestão empresarial exige reflexões contínuas sobre as concepções mais recentes da comunicação organizacional, como um elemento estratégico na obtenção de resultados traçados nos planejamentos institucionais. Assim, busca-se reconfigurar os enfoques tradicionais sobre a comunicação empresarial, uma vez que a própria construção social da realidade produz mecanismos interpretativos que influenciam a recepção de informações e imagens identitárias das organizações, compreendendo-as como um complexo conjunto de relações que envolvem procedimentos de direção, de planejamento, de operação e controle, elementos fundamentais para fazer uma empresa ou uma instituição pública funcionar.

Desse modo, a comunicação torna-se um elemento indispensável para o sucesso da organização, ao objetivar o fortalecimento dos procedimentos adequados para informar os colaboradores e os clientes, a fim de produzir comportamentos esperados e desejados em relação à empresa, além de manter um ambiente de trabalho favorável para as relações profissionais cotidianas (OLIVEIRA *et al.*, 2018a). Para isso, é necessário que os limites da comunicação empresarial tradicional sejam superados, desde a compreensão da comunicação como um processo estratégico para provocar comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos (CARDOSO, 2006).

Até os anos de 1980, os estudos sobre os processos comunicativos nas organizações privilegiavam perspectivas funcionalistas e lineares para se compreender o fenômeno complexo e abrangente da comunicação. Assim, tende-se agora a investigar como se processam os elementos comunicativos dentro das organizações, com profundo interesse aos seus aspectos políticos, econômicos e sociais, além de considerar as dimensões discursivas e subjetivas do processo. Por isso, a importância de analisar-se também os efeitos simbólicos que as mensagens e informações podem produzir nos indivíduos envolvidos nessa dinâmica de interpretações sociais e significados. Daí surge a necessidade de perceber as organizações como “organismos vivos” em que pessoas se interagem e se comunicam em contextos plurais de conflitos, ideologias e interesses, logo, a visão estratégica do fenômeno destaca o sistema funcional de execução de objetivos organizacionais comuns (KUNSCH, 2017).

Uma vez traçadas as metas da empresa, a visão sistêmica dos gestores sobre os processos comunicativos internos e externos permitirá o estabelecimento de ações concretas de interação entre gestores e colaboradores, empresas e clientes. Assim, a construção da imagem da

organização perante à sociedade está condicionada às mensagens transmitidas intencionalmente ou mesmo, eventos não-controlados que possam prejudicar o projeto ético-comunicativo.

Nessa ordem, deve-se levar em conta a natureza arbitrária da comunicação humana e a constante necessidade de se valorizar as pessoas no espaço social de trabalho, pois, é ilusão acreditar que as informações sejam recebidas sempre de maneira positiva e efetiva, sendo aceitas automaticamente pelos indivíduos, uma vez que todas as práticas discursivas passam naturalmente por processos interpretativos, nos quais o significado de cada mensagem adquire valências diferentes no mesmo contexto de produção (KUNSCH, 2017).

Nas abordagens tradicionais sobre os elementos da comunicação empresarial, os processos comunicativos eram vistos de forma padronizada, em que a empresa transmitiria a melhor mensagem possível, por canais eficientes de propagação, a fim de manter o contato com o público-alvo, podendo ser gestores, funcionários, clientes ou mesmo a comunidade, visando produzir efeitos sobre a maneira de pensar dos indivíduos, influenciar as decisões dos colaboradores para se alcançar os objetivos da organização, ou mesmo anunciar e vender produtos ou serviços (CARDOSO, 2006).

Contudo, a dinâmica comunicativa se organiza de maneira mais expansiva em que determinados posicionamentos das empresas podem passar imagens diferentes dos interesses mercadológicos traçados nos planos de gestão. Isso significa dizer que na prática existem momentos no processo comunicativo que a organização já não possui mais o controle sobre os desdobramentos de certas ações da gestão ou mesmo dos funcionários.

Em teoria, os conflitos seriam eliminados pela dinâmica do próprio processo comunicativo, ou seja, mensagem transmitida, processada e recebida pelo alvo da informação. Porém, trata-se de uma visão mecânica insustentável no passado e inconcebível na atualidade, devido às grandes mudanças nas formas de conceber uma organização e visões estratégicas dos setores empresariais. A simplicidade na concepção do processo de comunicação esconde a complexidade do mundo das organizações, tornando-o demasiadamente funcional, em que as pessoas deveriam decodificar as mensagens e executar as solicitações sem qualquer tipo de reflexão ou oposição (CARDOSO, 2006).

Contudo, a realidade organizacional se constrói de forma diferente, com mais dinamismo, contrariedade, resistência e interação. Assim, as mudanças mais recentes na concepção de uma organização e nas formas de atuação dos colaboradores produzem comportamentos mais horizontais e dialógicos, por isso, a importância de se observar as grandes transformações na sociedade e nas relações de trabalho, visto que a dinâmica social tem sido profundamente alterada para os novos tempos.

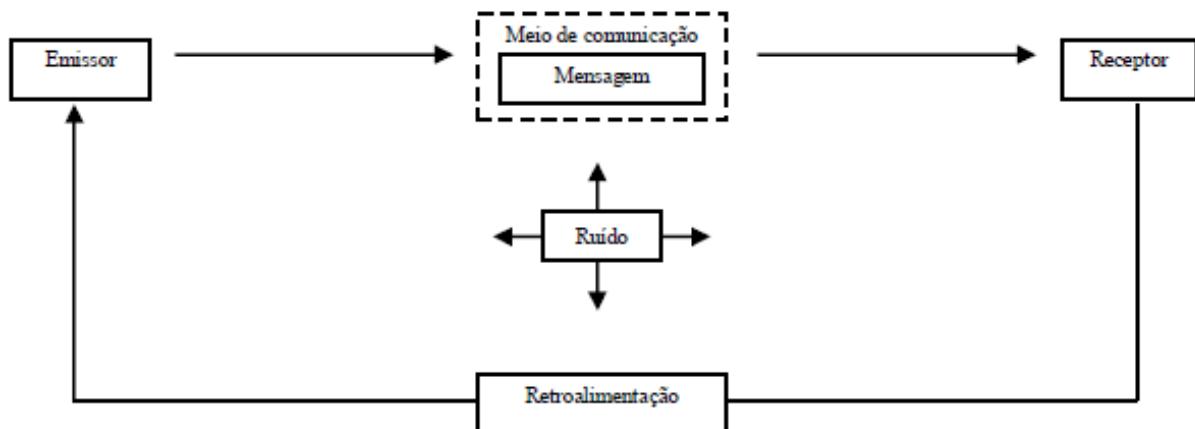
Desse modo, para sobreviverem e se tornarem mais competitivas no cenário atual, as empresas precisam valorizar procedimentos de comunicação mais integrados entre os diversos atores sociais que compõem a organização. Por isso, a empresa deve estar em constante comunicação com a comunidade, com os clientes, com os fornecedores, com os órgãos públicos, num processo de integração em rede (CARDOSO, 2006).

Os procedimentos integrados de comunicação podem estabilizar conflitos de mensagens, no momento em que os diversos setores da empresa se tornam cientes sobre suas funções individuais e coletivas na construção da imagem institucional, cujos objetivos internos estejam em harmonia com as mensagens transmitidas por todos os membros da empresa.

Nessa perspectiva, a comunicação pode atuar como uma ferramenta de gestão estratégica, assim, como outros setores das organizações, ultrapassando os limites restritos de produção de instrumentos de comunicação para tornar-se um mecanismo dinâmico e abrangente na construção de posições sociais, identidades institucionais e indispensável para o próprio funcionamento da organização. Na teoria tradicional de comunicação, a empresa possui informações a serem repassadas por algum sinal compartilhado, através de um canal transmissor que pode produzir certo nível de ruído e imperfeições da mensagem a ser recebida

e compreendida pelo indivíduo receptor (CARDOSO, 2006). Trata-se de procedimentos comunicativos relativamente mecânicos nos quais a passividade e a automação das relações pessoais marcam o fenômeno de maneira extremamente distante da realidade das organizações e do mundo do trabalho.

Figura 1 – Modelo do Processo de Comunicação



Fonte: Cruz e Segatto (2009, p. 436)

O modelo de comunicação proposto por Shannon e Weaver (1949) possui severas limitações para se pensar o universo organizacional, pois, visa sintetizar um processo de interação que pode ser desequilibrado por vários fatores comuns aos conflitos relacionais dentro das empresas, assim como pela enorme variação interpretativa das práticas discursivas. Em outras palavras, as mensagens podem ser compreendidas de maneira bastante particular, de acordo com o arcabouço cognitivo e as experiências subjetivas dos receptores.

Para Cardoso (2006), a proposta tradicional de síntese dos procedimentos comunicativos não consegue dar conta da complexidade do fenômeno, uma vez que deixa de fora questões relacionadas às condições contextuais de produção de sentido, às relações de poder, à interdependência dos elementos cognitivos e ideológicos das mensagens. Em suma, o modelo reflete uma fragmentação do processo comunicativo em que a mecânica do sistema se converteu no princípio básico da síntese, mesmo desconsiderando diferentes dimensões do processo.

Diante disso, Ouahi *et al.* (2010) propõem observar as condições de interação e transmissão de informações para pensar o processo de comunicação. Por isso, são destacadas quatro dimensões para o processo de comunicação organizacional. O primeiro estágio toma a comunicação como informação, portanto, dá forma à organização, configurando as operações de cada empresa. Refere-se às transações estáveis necessárias para as negociações, o sistema normativo, por exemplo, os valores, políticas e princípios da instituição. Desse modo, como difusão de informação e geração de relações direcionadas à formação, à socialização e ao reforço dos processos culturais, a comunicação deve ser tomada como um processo participativo em que se reconhece o papel do “outro” na dinâmica comunicativa. A fala é entendida e reconhecida como válida, como em trabalhos em equipe, programas de sugestão e todas as práticas organizacionais que permitem a participação efetiva de todos, a fim de estabelecer laços de pertencimento e engajamento com a organização.

a) Comunicação vertical de cima para baixo, notadamente direcionada para o conjunto da força de trabalho da empresa. Trata-se de procedimentos de comunicação entre gestores e funcionários, cujos objetivos estão ligados à difusão de informações regulamentares, como regulamentos internos, medidas de segurança, normas de conduta e comportamento, entre outros dados normativos importantes na resolução de conflitos internos. Incluem-se nessa dimensão comunicativa os mecanismos de

- avisos internos, como comunicações internas (CI), reuniões, manuais do colaborador, notas de serviços e procedimentos, painéis informativos e mensagens eletrônicas.
- b) A comunicação vertical de baixo para cima refere-se às práticas comunicativas de funcionários aos gestores, podem ser provocadas por sindicatos ou espontâneas. Este tipo de comunicação permite verificar e detectar problemas eventuais dentro da organização, como reclamações sobre pessoal, salários ou ambiente de trabalho. Também chamada de comunicação ascendente, esta modalidade permite que funcionários possam se expressar diante de incômodos profissionais, pode ser uma ferramenta de avaliação da capacidade da empresa escutar seus colaboradores.
- c) A comunicação horizontal tende a ser direcionada para a troca constante de informações entre os vários atores sociais da organização, com o objetivo de integrar os processos de tomada de decisão, e, principalmente, os planos coletivos de ação, além de permitir o compartilhamento de conhecimento entre os membros da empresa.

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional demonstra-se como uma ferramenta em potencial de gestão, por promover a interação entre a sociedade e a instituição empresarial ou pública, além de empreender os laços entre colaboradores e empresa. Pelo envolvimento provocado na organização, a comunicação deve ser vista como um processo estratégico, portanto, as estratégias comunicativas devem também compor o plano de ação no alcance de metas internas da empresa. Diante desse novo cenário de transformação teórica do fenômeno comunicativo nas empresas, os estudos recentes (KUNSCH, 2007, 2014; MARQUES; OLIVEIRA; LIMA, 2017) refletem as mudanças de percepção dos elementos de interação e trocas de informação, a fim de construir identidades institucionais, fortalecer marcas e efetivar as negociações entre colaboradores e clientes, uma vez que todas essas condições devem passar por canais de comunicação interna e externamente (OLIVEIRA *et al.*, 2018b).

Contudo, o fenômeno da comunicação organizacional não deve ser tomado como uma condição genérica de produção. Trata-se de um processo que envolve públicos internos e externos à organização. Assim, deve-se percebê-la a partir de quatro esferas específicas de objetivo da ação comunicativa, em síntese, tem-se a comunicação interna e a comunicação administrativa com enfoque mais direcionado aos indivíduos da própria empresa, e a comunicação mercadológica e institucional voltada mais para consumidores e usuários de serviços oferecidos pela organização. Em termos práticos, o sistema de comunicação nas empresas engloba diferentes instâncias e setores que devem ser percebidos pela sua natureza de integração e interdependência.

Quadro 1 – Tipos de comunicação

Comunicação Interna
A comunicação interna refere-se principalmente aos procedimentos de comunicação dentro da organização, portanto, permite o diálogo entre os colaboradores e as lideranças de gestão.
Comunicação Administrativa
A comunicação administrativa lida com a produção e transmissão de informações normativas, como manuais e documentos internos de natureza impositiva e disciplinar, visando o compartilhamento com os demais setores das recomendações da esfera administrativa.
Comunicação Mercadológica
A comunicação mercadológica está ligada à relação empresa-cliente, por isso, preocupa-se com a construção de imagens significativas para produtos e serviços.
Comunicação Institucional
A comunicação institucional visa trabalhar com a imagem que a empresa constrói para a mídia, para os colaboradores e para a sociedade em geral. Trata-se de ações direcionadas a criar uma identidade da organização para a comunidade.

Fonte: Elaborado a partir de Kunsch (2003) e Oliveira *et al.* (2018a)

Os tipos de comunicação organizacional revelam a amplitude dos procedimentos comunicativos dentro e fora das empresas, uma vez que existe um sistema interligado de informações compartilhadas internamente entre os colaboradores, como a comunicação interna e a comunicação administrativa. Entretanto, outras esferas comunicativas visam a atingir o público externo da organização, sejam eles clientes, consumidores ou usuários de serviços, nesse caso, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional cumprem papéis imprescindíveis na construção de imagens e identidades para a sociedade de seus produtos, serviços e/ou da própria organização em si. Daí surge a preocupação recente das organizações com questões sociais, ambientais, étnicas e de gênero em seus processos de divulgação e interação com a comunidade e clientes.

Para Kunsch (2014), as organizações operam hoje em novos contextos sociais, por isso, devem estar conectadas às novas realidades e demandas sociais. A organização não pode se perceber isolada das transformações contextuais recentes, tais como a tomada de consciência sobre a complexidade e a incerteza do mundo social, as crises globais de paradigmas pós-modernos, as mudanças no papel da força de trabalho, nos direitos humanos e evidentemente, na tecnologia da informação em constante reconfiguração. A comunicação organizacional deve servir também para sensibilizar gestores, colaboradores e sociedade sobre as demandas contemporâneas do mundo do trabalho que vão além de geração de empregos, salários e lucros.

Em suma, as questões do mundo social não podem ser sumariamente desconsideradas pelos gestores em seus planos e propostas de divulgação. As mudanças na dinâmica social devem estar presentes na visão sistêmica dos gestores da organização, pois, a interação contínua com a sociedade não pode estar condicionada apenas às trocas comerciais do cotidiano, mas deslumbrar a construção de projeto ético para e com a sociedade, refletindo as crenças, vontades e desejos dos consumidores.

Deve-se propagar relações sinérgicas entre as organizações e o mundo, e torna-se cada vez mais claro que é a comunicação que estrutura esse processo hoje na era digital, principalmente, por meio de campanhas, comerciais e internet. Dessa maneira, as práticas de comunicação não podem ser vistas simplesmente como meios de transmissão de informações em *stricto sensu*, mas, como um processo social de interação e influência mútua. Pode-se afirmar tranquilamente que as tecnologias da informação e da comunicação têm transformado as relações sociais, comerciais e profissionais, incluindo-se nesse contexto o poder da indústria cultural sobre a sociedade e sobre o mercado, as mídias sociais e ao meios de comunicação instantânea do espaço digital, e assim, a sociedade se reconfigura também em rede (KUNSCH, 2014).

O próprio conceito de sociedade em rede está ligado às transformações sociais decorrentes da globalização e das tecnologias da comunicação. Desse modo, a estrutura social também se reconfigurou em redes de comunicação eletrônica de grande poder e alcance. Embora sempre tenham existido diferentes formas de interação em rede, a propagação das tecnologias de comunicação e informação produz efeitos globais e imediatos nas diferentes sociedades do mundo atual. As origens dessas mudanças relacionam-se principalmente aos processos de reorganização das economias industriais para lidar com as correntes de livre mercado mundial, aos movimentos culturais de liberdade das décadas de 1960 e 1970, como o movimento pelos direitos civis, o movimento feminista e o movimento ambientalista, e à revolução contínua das tecnologias de comunicação e informação (CASTELLS, 1999).

Desse modo, fenômenos sociais importantes do século XX produziram mudanças profundas na forma de ver e compor uma sociedade moderna. A discriminação racial, a igualdade de gênero e a questão ambiental passaram a fazer parte do discurso comum em espaços de liberdade, por isso, as organizações devem também trazer esses elementos para as práticas comunicativas internamente com seus funcionários e externamente com clientes e outros membros da sociedade.

Os efeitos produzidos pela reestruturação econômica mundial criaram processos de inclusão e exclusão social entre e dentro dos países. Diante disso, os movimentos culturais foram significativos exatamente por surgirem como uma força de oposição, criando condições para o surgimento de paradigmas sociais centrados nos direitos humanos e na horizontalização das relações humanas. Assim, os valores de autonomia e liberdade foram indispensáveis para a ampliação das tecnologias em rede e dos mercados de inovação nos procedimentos de comunicação (CASTELLS, 1999).

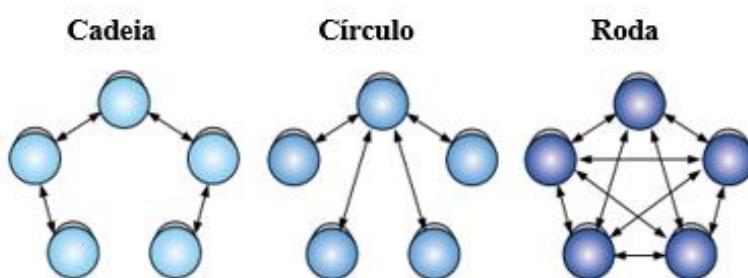
Para Cardoso (2006), tomar a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva estratégica de gestão torna-se um imperativo gerencial, para que se possam superar fórmulas e concepções mecânicas das práticas interacionais nas empresas. Dessa forma, o ser humano converte-se no ponto central do processo, permitindo, assim, a valorização da participação, da integração e da capacidade criadora dos indivíduos. Entretanto, há de compreender profundamente as duas funções da linguagem, ou seja, a comunicação e a construção de significados, pois, o processo apenas se completa com a interpretação das ações, dos discursos e das intencionalidades, o que significa dizer que se trata de um fenômeno complexo, imprevisível e passível de recursos opositivos.

Deve-se ter consciência dos limites do controle sobre as ações comunicativas. Exatamente, por ser um fenômeno complexo, a comunicação baseia-se na mensagem e na interpretação da mensagem, por isso, chama-se a atenção à imprevisibilidade da compreensão social sobre as atitudes e intenções das empresas ao tomar partido sobre determinados assuntos que possam estar em oposição direta à expectativa da comunidade.

Pela teoria tradicional da comunicação, os problemas sociais, éticos e interacionais tornaram-se problemas técnicos, eliminando o elemento político das organizações. Em outras palavras, as relações de poder foram desconsideradas pelos modelos sintéticos da comunicação. Em termos organizacionais, as relações entre gestor e colaborador, os estilos administrativos e as formas de interação humana têm-se modificado consideravelmente, o que exige novos direcionamentos de gestão a fim de superar práticas verticais e impositivas da ação administrativa. Na esfera externa, as estratégias de gestão devem valorizar a inovação nas ações organizacionais para com a comunidade, seja na oferta de serviços, seja na imagem institucional no mercado ou mesmo no marketing comercial, elementos que devem considerar mais sensivelmente as questões culturais, éticas e sociais (CARDOSO, 2006).

As práticas comunicativas dentro e fora das organizações estabelecem-se sob diferentes dinâmicas que ultrapassam os limites tradicionais de emissor e receptor, uma vez que existem esferas relacionais modeladas por *status* de poder assimétricos. Portanto, deve-se pensar em como os elementos discursivos (conteúdo das mensagens) são contextualmente compreendidos e interpretados pelos indivíduos, de acordo com a posição profissional, as experiências cognitivas, o histórico cultural, o gênero, a raça, entre outras dimensões de influência. Por isso, é importante conceber a comunicação atual a partir de formas variadas de interação e dinamismo.

Figura 2 – Formas de comunicação em rede



Fonte: (TURKALJ; FOSIĆ, 2015, p.37)

A partir dessas diferentes formas de comunicação, por meio da dinâmica dialógica dos grupos, a rede comunicativa em cadeia segue comandos determinados, sem grandes interações intragrupo, enquanto a rede em círculo possui um líder como elemento central de comunicação com os membros do grupo, e por fim, como forma oposta à rede em cadeia e à rede em círculo, tem-se a rede em roda, caracterizada pelo seu nível de abertura e horizontalidade das relações comunicativas de todos os membros do grupo. Se fossem comparadas, as formas de comunicação em rede deveriam ser escolhidas segundo os objetivos dos membros da equipe, ou seja, se o que se busca é velocidade, perfeição, liderança ou satisfação dos membros, por isso, elas desempenham funções particulares em momentos específicos do processo de comunicação (TURKALJ; FOSIĆ, 2015).

Nessa tentativa de reconfiguração das teorias da comunicação organizacional, o princípio da interação em rede revela novas possibilidades de se compreender o fenômeno da comunicação principalmente dentro das empresas. Isso produz uma visão mais sistêmica do evento comunicativo, reduzindo a mecanicidade dos modelos tradicionais de síntese.

Para Turkalj e Fosić (2015), a análise dos elementos do comportamento organizacional fornece uma melhor compreensão e maior controle sobre as possibilidades de comportamento dos colaboradores, e dentro da empresa a qualidade da comunicação pode ser observada exatamente por esse comportamento do grupo de indivíduos. Trata-se de uma relação direta entre níveis de comunicação interna e comportamento dos funcionários que contribui para o sucesso da organização. Por isso é tão importante que os receptores das mensagens realmente entendam o conteúdo e o significado das informações trocadas, para que possam se conectar intensamente com a organização para alcançar objetivos comuns.

Dessa maneira, a empresa pode traçar melhor seus planos de ação, a gestão de recursos humanos pode ser melhor aplicada, a avaliação do progresso e do desempenho dos membros da organização pode ocorrer mais adequadamente, e o clima organizacional contribui para a motivação das pessoas. Em síntese, problemas no processo de comunicação da empresa produzem efeitos diretos sobre o comportamento dos colaboradores, inquietação, conflitos e reclamações internas desnecessárias, por isso a importância de se valorizar os procedimentos de informação e diálogo entre os membros da organização e também com a sociedade.

Pode-se afirmar que a comunicação nas organizações também se transforma com as mudanças causadas pela revolução digital. Assim, desde os anos de 1990 as organizações têm sido afetadas pelas novas tecnologias da informação e da comunicação, e atualmente, as empresas que se adaptaram mais rapidamente à dinâmica em rede tendem a compreender melhor a importância desse processo interacional para o cotidiano organizacional e para os relacionamentos institucionais e mercadológicos com os clientes e também com a opinião pública (KUNSCH, 2007). De qualquer forma, os processos de ação comunicativa devem estar presentes nos planos estratégicos comuns das organizações, uma vez que colaboram para a formação de identidades institucionais, ou seja, produzem efeitos sobre a imagem da empresa projetada na sociedade, por isso, a comunicação organizacional precisa ser compreendida de forma integral aos planos estratégicos. Desse modo, se a empresa se compromete com a visão estratégica da comunicação da empresa, termina por reconhecer a complexidade dos processos de interação interna e externa, e sua natureza sistêmica, por isso a necessidade de buscar continuamente novos elementos estratégicos da comunicação organizacional, independente de setores específicos e departamentos isolados (CARDOSO, 2006).

Em suma, assim como o próprio processo de comunicação tem se modificado ao longo das últimas décadas, a compreensão sobre o fenômeno também, fazendo com que os conceitos e as tentativas de síntese das ações comunicativas transformem-se continuamente. Isso produz uma dimensão teórica mais complexa devido à natureza do fenômeno comunicativo diante de inovadoras tecnologias de informação e comunicação. Portanto, o que se busca alcançar é apenas um recorte analítico que visa compreender como todas essas transformações

tecnológicas e sociais podem agir nas organizações e consequentemente, nas práticas de comunicação empresarial em rede.

Gestão estratégica e o papel da comunicação organizacional hoje

Ao discutir as novas condições que a comunicação organizacional deve assumir dentro das empresas e instituições atualmente, pensar a gestão estratégica torna-se fundamental para o que se propõe esse trabalho. Por isso, compreender os pressupostos do planejamento estratégico, aliados às concepções de comunicação pode contribuir imensamente para a discussão, visto que perspectivas emergentes sobre o papel das ações comunicativas ressaltam o caráter integrador do processo em relação aos planos estratégicos da organização.

Para Bonnici (2014), a gestão estratégica refere-se ao planejamento contínuo, ao monitoramento, à análise e à avaliação de todas essas práticas, para que a organização atinja suas metas de mercado. A própria dinâmica social promovida pela rápida inovação de tecnologias e as expectativas dos clientes acabam por forçar as organizações a pensarem de forma estratégica, a fim de permitir a constante análise das decisões tomadas. Daí a necessidade de formular planos de ação e avaliá-los periodicamente. Portanto, em termos conceituais, a gestão estratégica pode ser concebida como um processo de avaliação, planejamento e implementação, a fim de promover vantagens competitivas. Tal planejamento deve envolver modelos de negócios, direcionamentos institucionais, táticas competitivas e ações colaborativas, enquanto que o estágio de implementação exige liderança para estabelecer fortes estruturas organizacionais e desenvolver uma cultura de gestão estratégica através dos princípios de governança. Nesse processo, a liderança captura as partes cognitivas da gestão que ultrapassam os níveis de desempenho financeiro, permitindo criar fontes de motivação, criatividade e inovação, elementos indispensáveis em momentos de desafios de mercado.

A partir da década de 1990, a visão de planejamento estratégico e gestão estratégica se amplia em relação aos termos conceituais utilizados em períodos anteriores, uma vez que se reconhece a importância do planejamento. Somente esta etapa é insuficiente sem a devida implementação dos planos de ação e sequente avaliação das práticas. Portanto, a gestão estratégica é uma abordagem sistêmica para identificar e fazer mudanças necessárias para mensurar o desempenho da organização numa série temporal. Trata-se de uma responsabilidade da liderança gerenciar estrategicamente a organização de forma contínua, para isso os líderes devem ser facilitadores e construtores de consensos, promovendo o interesse dos colaboradores em atingir metas comuns a todos da organização (WELLS, 1994).

Marchiori (2011) defende uma nova visão de comunicação organizacional que ultrapasse a condição instrumental para a gestão e torne-se um processo estratégico da organização. Essas mudanças de percepção promoveriam práticas inovadoras e mais facilidade às mudanças institucionais. Desse modo, as ações estratégicas de avaliação, planejamento e implementação de projetos de gestão podem permitir a obtenção de resultados práticos e alcance das metas estipuladas pelas equipes gestoras. De acordo com Oliveira *et al.* (2018a, p.7) “as organizações devem buscar sustentar sua própria existência no mercado e melhorar a vida de seus colaboradores diante da sociedade. Para isso, é preciso existir um posicionamento estratégico da comunicação pela gestão da organização”.

Kunsch (2007) destaca o fato de que as organizações ainda não valorizam a comunicação como deveriam fazer neste começo de século, tendem a recorrer às relações públicas e ações de comunicação estratégica somente em momentos de desequilíbrio para corrigir certas imagens construídas pelo descuido com as identidades institucionais. Contudo, no contexto da comunicação corporativa atual, devem-se considerar elementos importantes como o capital social, os princípios da cooperação, as comunidades virtuais, as redes sociais e outras redes digitais de interação comunicativa.

Desse modo, as relações com as comunidades e públicos estratégicos ultrapassam limites físicos, integrando-se espaços virtuais de diálogo e interação que podem provocar mudanças comportamentais no público consumidor e também nos colaboradores em certos momentos. Esta concepção contempla uma visão estratégica da comunicação organizacional, na qual as organizações passem a adotar uma filosofia da comunicação integrada, reduzindo a fragmentação departamental das ações comunicativas, a fim de ajudar as organizações a cumprir sua missão, suas metas e seus objetivos com a opinião pública, além de propagar seus valores e visão de mundo em consonância com as demandas e interesses dos públicos estratégicos (KUNSCH, 2007).

A comunicação se estrutura diferentemente do passado, à medida que hoje inúmeras questões pós-materialistas, trazidas com a agenda pós-moderna na segunda metade do século XX, colocam-se diante das organizações por meio da mídia, da publicidade e das redes sociais de maneira a defrontar-se com comportamentos discriminatórios e posições institucionais conservadoras, por isso, torna-se tão importante refletir sobre a construção de imagens e identidades organizacionais propagadas à sociedade. Hoje, empresas ambientalmente responsáveis e socialmente justas produzem um impacto considerável na comunidade, no momento em que as ações públicas dessas organizações passam a ser positivamente avaliadas pela população. Nessa perspectiva, a comunicação mercadológica e a comunicação institucional ganham enorme relevância atualmente, exatamente, por preocuparem-se em transmitir mensagens à sociedade que se afastem de valores inadequados aos novos tempos.

Em termos de mercado, produtos e propagandas que desconsiderem a realidade e as demandas de públicos estratégicos tendem a ser rapidamente julgados por consumidores mais críticos e ávidos por representatividade. Em tempos de grupos e redes sociais, a avaliação negativa de consumidores ou usuários de serviços torna-se pública em segundos através da internet e outros veículos de comunicação. Ações institucionais consideradas racistas pela comunidade podem desconstruir imagens consagradas de empresas em qualquer localidade, pois os meios de comunicação instantânea colaboram para a propagação das críticas a esse comportamento.

Por isso, destaca-se o novo papel que a comunicação organizacional adquire no século XXI, uma vez que o processo de interação tenha se tornado volátil e dinâmico de maneira assombrosa se comparado a outros momentos históricos do mundo. Portanto, refletir sobre as ações comunicativas dentro das organizações significa indistintamente pensar a sociedade e as redes de comunicação no cotidiano das pessoas.

Considerações finais

Comunicar tem sido concebido como um processo muito mais complexo que a simples emissão e recepção de mensagens. A transitividade das informações e a dinâmica interativa das redes de contato revolucionaram não somente os meios de comunicação, mas também as próprias relações humanas. A complexidade do fenômeno comunicativo demonstra-se cada vez mais interligada com os eventos do mundo social, e, consequentemente, as organizações estão tendo de aprender a lidar com essa nova realidade.

Nessa perspectiva, a comunicação organizacional se reconfigura em face das necessidades internas e externas das empresas, as demandas sociais se traduzem em produto de mercado que precisam fazer parte do processo de interação comercial. Assim, ao perder o valor mecânico da teoria da comunicação tradicional, a ação comunicativa dentro das empresas adquire importância nos projetos estratégicos de gestão, ou seja, as organizações passam agora a compreender que os princípios de avaliação, análise e implementação de planos de ação devem incluir também as práticas comunicativas e os procedimentos de interação com a sociedade. Em outras palavras, as organizações dependem enormemente das imagens e identidades produzidas externamente e devem estar atentas às interpretações que a comunidade

faz de suas ações sociais, culturais e ambientais, pois o que não for comunicado pela própria empresa em momentos de conflitos poderá ser informado por outros atores sociais em redes virtuais.

Por isso, a comunicação organizacional ganha mais espaço nas discussões sobre gestão estratégica, por permitir a produção de efeitos positivos nos planos de negócios, uma vez que práticas comunicativas de qualidade e bem planejadas podem contribuir com gestores e colaboradores na obtenção de bons resultados comerciais e institucionais. Incluir a comunicação organizacional no planejamento estratégico torna-se hoje um imperativo para o alcance de metas e para a produção de uma boa imagem da organização diante de clientes e da comunidade em geral.

Referências

- BONNICI, T. S. Strategic management. **Wiley Encyclopedia of management**. v. 3 John Wiley & Sons, 2014. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/272352897_Strategic_Management Acesso em 10 jan. 2019.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**, Rio de Janeiro 40(6) :1123-44, nov. /dez. 2006.
- CASTELLS, M. **Sociedade em Rede**. v.1, 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CRUZ, E M. K.; SEGATTO, A P. Processos de Comunicação em Cooperações Tecnológicas Universidade- Universidade-Empresa: Estudos de Caso em Universidades Federais do Paraná. **RAC**, Curitiba, v. 13, n. 3, p. 430-449, jul./ago., 2009.
- KUNSCH, M. M. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. In: MARQUES, A; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. L. **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e Metodológicas**. v. 2. Belo Horizonte: UFMG, 2017.
- _____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento** 51 · v.26 · jul./dez, 2007.
- _____. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**. V. 8 - Nº 2, p. 35-61 jul./dez. 2014.
- _____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- MACHKOUR, M. **La communication organisationnelle**. Disponível em :
<https://independent.academia.edu/mounirmachkour> Acesso em 07/01/2019.
- MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional**: um olhar estratégico sobre as organizações. 2 ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.
- MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. L. **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e Metodológicas**. v. 2. Belo Horizonte: UFMG, 2017.

OUAHI, L. A.; GHARBAOUI, K. J. M.; NEJJARI, R; ABDELALI, E., JKAARI, K. **Communication organisationnelle.** Dissertação (Mestrado em Gestão e Auditoria das Organizações). Universidade Sidi Mohammed Ben Abdellah. Marrocos, 2010.

OLIVEIRA, A. V.; SANTOS, E. R.; SILVA, K. C. F.; BRITO, L.; SOUZA, M. C.; PIZZONI, T. G. P. Comunicação organizacional como estratégia de gestão. **RCA.** v.7 nº13, jan-jun, 2018a.

OLIVEIRA, A. V.; ANUNCIAÇÃO, P.; CRUZ, N. F.; GUEDES, M. C. G. Comunicação organizacional: fundamentos da gestão estratégica. In: **Anais da IV JENPEX** – Jornada de Ensino, Pesquisa e Extensão do Instituto Federal de Mato Grosso - Campus Avançado Tangará da Serra – 2018b – ISSN 2448-0592.

SHANNON, C.; WEAVER, W. **The mathematical theory of communication.** Urbana: University of Illinois Press, 1949.

TURKALJ, Ž.; FOSIĆ, I. Organizational communication as an important factor of organizational behavior. **Interdisciplinary Management Research V**, 2015. Disponível em <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journl/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchV/IM_R5a03.pdf> Acesso 10 jan. 2019.

WELLS, D. L. **A Handbook for Strategic Planning.** Washington, DC: Department of the Navy Total Quality Leadership Office, 1994.