

# O gerenciamento da Comunicação Organizacional

Hilbert Reis

Comunicação Social – Jornalismo – UFOP

Pesquisador PIP/UFOP

## Índice

1 Otimização da comunicação integrada	1
2 Estratégias, planejamentos e a gestão organizacional	3
3 Cultura organizacional e tecnologia	4
4 Bibliografia	4

## RESUMO

A compreensão da gestão organizacional na comunicação auxilia na criação de planejamentos e estratégias, que auxiliam as corporações no trato com o público externo. Estabelecer conjuntamente atividades comunicacionais nos mais diferentes setores da empresa é fundamental para a contínua integração dos gestores e colaboradores. Neste artigo, as proposições de Kunsch e Bueno são usadas para entender as diversas vertentes da comunicação organizacional, e como elas atuam em seus segmentos, seja interno ou externo.

**Palavras-Chave:** planejamento, organizações, comunicação, integração, comprometimento.

## 1 Otimização da comunicação integrada

As organizações no geral estão a perceber a tendência do mercado em investir em causas sociais, marketing cultural, esportivo etc. Para isso necessitam da comunicação organizacional para desenvolver projetos eficazes, que na prática, tragam retornos à empresa.

“A comunicação se transformou em ‘corporativa’. Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizam a nossa sociedade e nossa civilização.”  
(Costa, 1995: 95 *apud* Medrano, 2007: 43)

A Comunicação Organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social, ou cultural desenvolve ferramentas para a otimização da comunicação

na organização, portanto, ela é a junção da comunicação institucional ou corporativa, a comunicação interna e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade).

Para BUENO (2003) a comunicação empresarial:

“[...] caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada, com uma articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades. Com isso, as vertentes institucionais e mercadológicas deixam de ser percebidas como distintas porque estão umbilicamente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização”. (Bueno, 2003: 8)

A comunicação integrada [...] “pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o *mix*, o composto da comunicação Organizacional.” (Kunsch, 2003: 150) Quaisquer modificações conjunturais na perspectiva comunicacional da corporação - independentemente da área - geram impacto em todas, atingindo-as, seja de forma positiva ou não, portanto, é vital que haja uma ação planejada para coordenar todo o *mix*, daí a importância da integração, que promoverá o emprego de processos conjuntos determinantes para o crescimento da corporação.

Para Bahia (1995) a comunicação interna e a externa “[...] são tipos de ações mais importantes na estratégia da empresa. Podem

ser exercidas simultaneamente ou paralelamente, esteja a empresa dedicada à indústria, ao comércio ou ao serviço. (Bahia, 1995: 16)

Kunsch (2003) argumenta que, a comunicação interna:

[...] seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre organização e empregados, usando ferramentas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (endomarketing e marketing). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento. (Kunsch, 2003: 154)

A comunicação mercadológica, um dos pilares da comunicação integrada, visa a efetivar as estratégias criadas pelo setor de marketing, com a intenção de promover trocas e/ou vendas - interagir com o mercado - de modo que traga resultados à organização e aos gestores e colaboradores. Já a comunicação institucional se caracteriza pela relação pública da organização com a sociedade, através de questões políticas e sociais, que tornam a comunicação institucional responsável por viabilizar a construção da imagem da organização através de uma interação tête-à-tête entre a empresa e seu público.

Figura 1 Comunicação Organizacional Integrada



## 2 Estratégias, planejamentos e a gestão organizacional

As relações nas organizações são influenciadas por elementos simbólicos, que não são controláveis pela organização, entretanto, cabe a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas decodificar e transformar tais elementos - desburocratizando-os e usando-os em benefício da estratégia comunicacional da empresa. Nesse contexto, o trabalho cooperativo dentro da corporação proporciona a criação de elos que integram e corroboram para a maior participação e envolvimento dos funcionários, de modo que se estabeleça – sinergicamente – um aumento de produtividade, através de programas e estratégias desenvolvidas pela comunicação organizacional - integrando políticas globais e internas.

A democratização da comunicação no ambiente das organizações muitas vezes esbarra na conservadora perspectiva racional mecanicista adotada por algumas corporações, que mantêm rígidas estruturas verticais nos processos comunicacionais, de modo que centralizam a gestão, estagnam a

criatividade e o poder de questionamento dos colaboradores.

Em contrapartida ao viés da estratégia vertical, Gortari e Gutiérrez apud Kunsch (2003) argumentam que o fluxo horizontal:

“[...] fomenta a coordenação de atividades de uma organização, a definição de objetivos, políticas e procedimentos, o intercâmbio de ideias, a tomada de decisões, a produção de recomendações, a familiarização com outros setores e unidades e, conseqüentemente, o incentivo do desenvolvimento de interesses mútuos.” (Gortari e Gutierrez, *apud* Kunsch, 2003: 85)

As relações interpessoais entre os indivíduos da organização corroboram para a constante integração de diferentes setores da corporação, aproximando interesses - por mais diferentes que sejam - dinamizando o fluxo e a troca de informações. O constante entendimento dos signos que se fazem presentes no ambiente organizacional permite que os gestores criem estratégias a partir das redes de interações internas, estimulando o diálogo e à troca de experiências em todos os níveis.

A gestão participativa, com a devida valorização do colaborador na idealização e na execução do planejamento estratégico permite o pleno entendimento do ambiente interno, para assim desenvolver técnicas que tornem o contexto interno em um elemento de diferenciação do externo.

O planejamento estratégico permite às organizações encontrar o melhor caminho para o direcionamento de suas atividades, tendo

por base as oportunidades e as ameaças detectadas no ambiente externo, o reconhecimento de suas competências essenciais, vantagens competitivas internas e externas e a sua capacidade de planejar, pensar criticamente e administrar a implementação das decisões elaboradas para o alcance dos resultados, cumprimento da missão e da visão. (Kunsch, 2003: 237)

### 3 Cultura organizacional e tecnologia

A análise do ambiente da organização permite que se estabeleça um planejamento estratégico através dos fluxos de comunicação (ascendente e descendente), com intuito de captar sinais, ritos, e influências culturais, de modo que auxilie no direcionamento de rumos, potencializando a sinergia interna e a competitividade externa.

“Hoje ao investigar a cultura organizacional, a atenção concentra-se nas pessoas e nas suas atitudes [...] a organização são as pessoas que nela trabalham, que foram selecionadas segundo objetivos de seus fundadores, que trabalham em sinergia pelo sucesso da própria organização. O sucesso da empresa depende do bem-estar, da qualidade de vida e do bom relacionamento entre todos que contribuem com seus esforços para o êxito de uma iniciativa.” (Freitas, 2002: 126)

A constante valorização de uma cultura organizacional corporativa implica a tomada de um discurso que construa objetivos globais – de diversos dimensionamentos – através da prática da comunicação integrada. O comprometimento dos colaboradores é fundamental, logo, a formalização de um programa comunicacional de fluxo de mão dupla é necessária para o desenvolvimento de uma relação forte do indivíduo com a corporação. “À medida que os colaboradores da organização participarem do processo de mudança, estarão fazendo parte de um contexto e, assim, terão a possibilidade de interagir ativamente no processo de mudança das organizações.” (Vieira, 2004: 53)

O gerenciamento da comunicação vai além da gestão de colaboradores e implantação de técnicas e estratégias, atualmente, o desenvolvimento tecnológico gera profundas mudanças nas organizações, seu impacto é tão grande que escapa do controle dos gestores da comunicação. A tecnologia é fundamental, as organizações devem usá-la a seu favor, inovando e adquirindo novas ferramentas, logo, as estratégias que usufruem de meios tecnológicos devem ser recicladas, ao passo que a tecnologia avança.

### 4 Bibliografia

- BAHIA, J. (1995), *Introdução a Comunicação Empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad.
- BUENO, W. (2003), *Comunicação Empresarial*. Teoria e Pesquisa. Barueri: Manole.

COSTA, J. (1995), *Comunicación corporativa y revolucion de los servicios*, Madrid: Ed. De las Ciencias Sociales, *apud* MEDRANO, J. (2007) *Comunicação Organizacional Integrada*. Alicerce Intrínseco da Economia de Comunhão. São Paulo, Universidade de São Paulo.

FREITAS, S. (2002), *Manual de qualidade em projetos de comunicação* / Sidnéia G. Freitas e Fábio França. São Paulo: Pioneira Thompson Leading.

KUNSCH, M. (2003), *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, 3<sup>a</sup> Ed. São Paulo: Summus.

VIEIRA, R. (2004), *Comunicação Organizacional: Gestão de Relações Públicas*. Rio de Janeiro: Mauad.