COMUNICAÇÃO

COMO A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PODE SER PLANEJADA?

Autoria: Ma. Adriana Paula da Silva Amorim -
Revisão técnica: Dra. Sandra Trabucco Valenzuela

Introdução

Certamente, você reconhece a importância da comunicação oral e escrita para seu desenvolvimento pessoal, profissional e acadêmico. Contudo, já ouviu falar em comunicação organizacional? Sabe qual é o papel da comunicação nas organizações empresariais? Conhece as estratégias desse tipo de comunicação e quais as dimensões de sua aplicação na esfera empresarial?

Assim como em todas as esferas da sociedade, no âmbito organizacional — seja em instituições públicas ou privadas — a comunicação possui muita relevância, pois perpassa muitos dos processos e rotinas empresariais, como o envio e o recebimento de documentos oficiais, memorandos, apresentações orais de resultados ou novos produtos, além de serviços a sócios ou clientes, ofícios e, inclusive, o uso de ferramentas digitais de comunicação com o público interno e externo, como *e-mail*, *sites* corporativos, redes sociais, entre outros.

Sendo assim, neste último capítulo, trataremos do conceito e da aplicação da comunicação empresarial para que possamos compreender sua perspectiva teórica e aplicar os conceitos apresentados na rotina profissional, superando os desafios envolvidos na interação entre gestores, funcionários, clientes e sociedade em geral.

Bons estudos!

Tempo estimado de leitura: 49 minutos.

4.1 Comunicação organizacional

A comunicação é um fator determinante para a vida humana. As pessoas comumente encontram modos diferentes de se comunicar, a fim de transmitir mensagens tanto em situações cotidianas quanto em situações formais, como nos negócios, por exemplo. No contexto organizacional ou corporativo, também chamado de empresarial, a comunicação é necessária para que rumos e posicionamentos sejam estabelecidos.

Desde a interação oral entre funcionários até a comunicação escrita por meio de documentos — como cartas, ofícios, memorandos, avisos e formulários —, são essenciais para que os processos corporativos ocorram satisfatoriamente. Por isso, a partir de agora, abordaremos questões gerais sobre a cultura organizacional e sobre os atores envolvidos: colaboradores, clientes, gestores, fornecedores, parceiros e sociedade; os quais são fundamentais para que as formas de comunicação utilizadas alcancem os objetivos pretendidos.

4.1.1 A cultura organizacional

Conforme o Dicionário de Português, o termo "cultura" significa “[...] normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro”. Assim, a cultura organizacional se configura como os valores e as práticas próprios do ambiente corporativo, ou seja, a forma como os funcionários se relacionam entre si e como isso reflete no serviço que a empresa oferece para seus clientes. Além disso, a cultura das organizações diz respeito à forma como os gestores (diretores, gerentes, supervisores, entre outros) atuam, seja diante dos desafios vivenciados durante uma crise econômica, seja quando pretendem expandir os negócios.

Dessa forma, embora cada organização possua suas especificidades e, portanto, uma cultura própria, algumas rotinas são compartilhadas por muitas organizações empresariais, como é o caso da contratação de funcionários a partir de um processo seletivo, que prevê a análise de currículo e a entrevista. Assim, os processos seletivos, as reuniões administrativas, as apresentações de resultados e os planos de metas são sempre permeados por atividades comunicativas próprias do mundo empresarial.

Figura 1 - A entrevista de emprego faz parte da cultura organizacional de empresas públicas e privadas, embora algumas utilizem concursos para contratação Fonte: Adam Gregor, Shutterstock, 2021.

#PraCegoVer Na figura, temos a fotografia de duas pessoas, sendo que uma está conduzindo uma entrevista, enquanto a outra é uma entrevistada. A mulher à esquerda segura uma pasta azul e uma caneta. Ela está sorrindo. Ao fundo, pode-se observar uma grande janela.

Outro ponto relevante de nossa discussão é a identidade organizacional. Toda empresa possui uma identidade própria e deseja transmiti-la ao seu público, geralmente com a questão visual (marca, cores e fonte de letra utilizada) e a linguagem adotada em campanhas publicitárias, que pode ser percebida com os *slogans* utilizados.

Figura 2 - As organizações públicas e privadas criam sua identidade a fim de cativar o público Fonte: BRASIL, 2018, [s. p.].

#PraCegoVer Na figura, temos o slogan das eleições de 2018 com a hashtag "#vempraurna".

Dessa forma, é perceptível a presença de elementos da linguagem verbal e não verbal na composição da identidade das organizações, o que ressalta ainda mais a importância da comunicação para a cultura corporativa. Nesse sentido, Marchiori (2017, p. 140) aponta para ela como um fator determinante para a cultura organizacional, inclusive para que se torne mais humanizada:

> A comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises mais profundas do contexto organizacional e não ajam meramente baseados em técnicas. Esse comportamento reafirma e contribui para a visão estratégica que o mundo vem exigindo dos profissionais de comunicação.

Na sequência, vamos compreender melhor como ocorre o processo comunicativo nas organizações. Além disso, observaremos mais atentamente como ele pode ser conduzido de modo a contribuir para o sucesso de todos os atores envolvidos na efetivação da rotina profissional corporativa.

4.1.2 A comunicação nas organizações

De acordo com Chiavenato (2006, p. 142), “[...] a comunicação é a troca de informações entre indivíduos. Significa tornar comum uma mensagem ou informação. Constitui um dos processos fundamentais da experiência humana e da organização social”. Em outras palavras, é com a comunicação entre os indivíduos que a sociedade se organiza. A comunicação constitui, portanto, um processo indispensável para as organizações, uma vez que os indivíduos que dela participam precisam se relacionar uns com os outros e atribuir sentido ao que falam e escrevem.

Você o conhece?

Idalberto Chiavenato é doutor e mestre em Administração, especialista em Administração de Empresas e graduado em Filosofia e Pedagogia. Além de professor, é um renomado palestrante e autor de diversas obras sobre Administração, Recursos Humanos, estratégia organizacional e comportamento organizacional. Ele considera a comunicação, inclusive, um importante fator de sucesso das organizações.

A comunicação, para Marchiori (2017), precisa estar adaptada ao contexto, ou seja, ao tempo, ao lugar e aos interlocutores. Isto é, precisa estar relacionada às pessoas envolvidas no processo comunicativo. De fato, segundo a Teoria da Comunicação de Jakobson, a transmissão de mensagens abrange sempre um emissor e um receptor, envolvidos em um determinado contexto situacional, os quais tratam de um assunto, ou referente, por meio de um canal e de um código. Assim, "[...] a comunicação envolve troca de ideias, de opiniões e de emoções. [...]. Sem comunicação, sabemos que não podem existir relações humanas" (MARCHIORI, 2017, p. 147).

Você quer ver?

Vânia Bueno, no vídeo *Comunicação e Desenvolvimento Organizacional*, apresenta um panorama da comunicação no âmbito empresarial e aponta as principais mudanças ocorridas no processo comunicativo dentro das empresas. Você pode ver o vídeo completo clicando no botão baixo.

Acesse

O processo comunicativo, principalmente no âmbito empresarial, envolve, ainda, o *feedback*, uma resposta ou reação a uma determinada ação realizada ou mensagem transmitida. O *feedback* pode ser positivo ou negativo, mostrando-se útil para que as ações realizadas sejam constantemente avaliadas e, se necessário, sejam corrigidas.

Agora, é certo que todos os administradores devem reconhecer a importância da comunicação dentro da instituição, mas será que todos a conduzem de forma adequada? A comunicação está sendo utilizada apenas de forma superficial ou está sendo um elemento de interação e relacionamento entre os indivíduos que compõem a organização?

Para que a estratégia seja eficiente, são necessárias a reflexão e a avaliação do que está sendo feito para que se possa rever caminhos e pensar em novas alternativas que melhorem o processo da comunicação institucional.

Ademais, podemos dizer, ainda, que a comunicação pode ocorrer face a face, em que os participantes compartilham o mesmo lugar, no mesmo espaço de tempo. No entanto, a comunicação moderna não exige a presença entre os interlocutores para que haja interação. É possível, por exemplo, lançar mão de recursos como as ferramentas digitais de comunicação, operadas por computadores, tablets e smartphones.

Esses recursos se tornam importantes aliados de gestores e funcionários de forma a aproximá-los, mantendo o elo comunicacional sempre ativo, ainda que haja distância física entre os participantes.

A seguir, discutiremos a atuação de profissionais especificamente na área de comunicação organizacional, de modo a garantir a eficiência dos processos comunicativos das instituições.

4.1.3 O profissional da comunicação organizacional

A comunicação organizacional, em algumas empresas, ocorre de forma descentralizada, com a contribuição de profissionais de diferentes áreas e setores. Entretanto, a competitividade do mercado e a consequente busca por melhores resultados levou muitas organizações a montar estratégias para a melhoria na qualidade dos processos comunicacionais. Assim, levando em consideração que essa qualidade é alcançada por meio de dedicação, experiência e maturidade de ideias e técnicas; acompanhando as mudanças sociais e culturais de dentro e de fora das instituições, torna-se importante traçar planos estratégicos de comunicação com equipes engajadas nessa tarefa.

Pimentel (2017) aponta que o comunicador corporativo deve unir as capacidades de gestão e comunicação. Nesse sentido,

> [...] mais que formação educacional, ele deve ter bom nível de comunicação interpessoal e empresarial, visão estratégica, experiência e noção do todo. Conhecer o contexto da organização, seus objetivos, suas metas, sua missão, sua visão e seus valores é essencial para a realização de um trabalho satisfatório. (PIMENTEL, 2017, p. 32)

Na sequência, vamos analisar um caso prático para compreendermos melhor a atuação dos atores envolvidos na comunicação organizacional.

Estudo de Caso

José é gestor de uma empresa de vestuário. Preocupado com a reputação da empresa no mercado e, também, com a manutenção do bom relacionamento entre os funcionários, contratou uma consultoria em comunicação corporativa. Com essa consultoria, aprendeu que é muito importante manter um contato constante com seus clientes, por meio de canais como telefone, *e-mail* e redes sociais, bem como permitir que o cliente apresente sua opinião sobre os produtos e serviços oferecidos pela empresa, a fim de buscar melhorias que atendam às necessidades do seu público.

Além disso, mais do que se preocupar com o contato da empresa com seus clientes, é preciso cuidar da comunicação interna da empresa, ou seja, dialogar com os funcionários no ambiente de trabalho e compreender suas necessidades e anseios, justamente para que os resultados esperados sejam alcançados de forma eficiente.

Assim, sabendo disso, José partiu para a criação de canais de relacionamento com os colaboradores da empresa — uma TV corporativa e um jornal-mural —, em que começaram a ser expostas as principais notícias em relação à organização. José ainda passou a prezar pelo contato face a face com os funcionários no cotidiano, o que ampliou sua visão sobre todos os setores da organização, permitindo analisar melhor suas estratégias administrativas.

O profissional de comunicação organizacional, então, deve sempre elaborar planos de comunicação interna (entre funcionários e gestores), realizar ações de *marketing* institucional, atender bem os clientes e ter um bom relacionamento com gestores, imprensa e membros da sociedade civil. Nessa função, convergem conhecimentos de administração, *marketing*, jornalismo, publicidade, relações públicas, entre outros.

Figura 3 - O profissional de comunicação é responsável por elaborar conteúdos que conectem gestores, funcionários e sociedade civil

Fonte: Rawpixel.com, Shutterstock, 2021.

#PraCegoVer Na figura, temos uma ilustração digital com um grupo de pessoas sentado ao redor de uma mesa redonda, na parte inferior. Uma das silhuetas está de pé, apontando para um grande espaço em branco com a apresentação de exemplos de templates para web, fazendo referência ao conteúdo produzido na internet.

Temos, ainda, que o trabalho de comunicação organizacional, em algumas instituições, é terceirizado, partindo da contratação de empresas especializadas em gestão de comunicação, responsáveis por elaborar materiais (*sites*, *blogs*, jornais e revistas institucionais e campanhas publicitárias), realizar consultorias com gestores e formular planos para gerenciamento de crises, como no caso de surgimento de falsos boatos ou reclamações feitas em redes sociais. Entre as profissões envolvidas nessa função estão jornalistas, publicitários, atores de relações públicas e *designers*.

No tópico a seguir, você conhecerá as diferentes dimensões da comunicação organizacional, as quais compõem o fluxo de comunicação interna e externa das instituições.

4.2 Perspectivas da comunicação organizacional

A comunicação organizacional perpassa todas as formas de comunicação de instituições públicas e privadas. Para obter êxito nesse trabalho, é preciso atuar de forma integrada, tendo em mente categorias, a saber, comunicação institucional, interna, administrativa e mercadológica. Nessa perspectiva, certas decisões tomadas dentro das instituições, sejam elas públicas ou privadas, precisam ser comunicadas a todos os setores e /ou indivíduos que a compõem, bem como ao público a quem se destina seu trabalho. Dessa forma, torna-se possível que todos trabalhem com a mesma perspectiva e compreendam as mudanças de trajetória que possam, por ventura, ocorrer.

Por exemplo, imagine uma instituição educacional que elabora desde o início do ano todo o calendário anual de atividades, incluindo os períodos de matrícula, avaliação, férias, recessos e feriados. Suponha que, por algum motivo, seja necessário adiantar em uma semana o período de avaliações. Não somente os gestores devem ser comunicados formalmente sobre a alteração de datas previstas no calendário acadêmico, mas também todos os professores, funcionários, estudantes e seus responsáveis, além da equipe gráfica que cuida da formatação e impressão das provas, no intuito de realizar as tarefas envolvidas com êxito.

Você sabia?

Os atores envolvidos na elaboração do plano de comunicação — gestores, funcionários ou colaboradores, clientes, acionistas, parceiros, fornecedores e sociedade — são chamados de *stakeholders*. Em outras palavras, são o público interno e externo de uma instituição.

Na sequência, vamos conhecer cada um desses tipos de comunicação organizacional.

4.2.1 Comunicação institucional

Segundo Pimentel (2017, p. 58), a comunicação institucional tem como objetivo "[...] zelar pela imagem da instituição diante dos *stakeholders*. É responsável pela construção e manutenção da identidade corporativa da organização". Kunsch (2003, p. 164), por sua vez, afirma que

> [...] a comunicação institucional está intrinsecamente ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida.

Assim, fazem parte da comunicação institucional a construção da identidade visual da empresa, a divulgação de sua filosofia, suas políticas e seus objetivos, bem como as estratégias de identificação do público com a empresa, possibilitando uma interação maior entre a instituição e o público-alvo.

Com a comunicação institucional, as organizações têm a possibilidade de se desenvolverem e se consolidarem no mercado, além de engajarem o público. No entanto, ela precisa ser coerente com a missão, visão e valores da organização a que se refere.

Figura 4 - Diversas instituições divulgam informações institucionais, como seu histórico, sua missão, visão e valores, em seus sites, como é caso da Receita Federal do Brasil Fonte: BRASIL, 2018, on-line.

#PraCegoVer Na figura, temos o print da página da Receita Federal, em que pode ser encontrada sua missão, sua visão e seus valores.

A comunicação institucional é, portanto, o conjunto de ações comunicativas por meio das quais as instituições buscam ganhar simpatia, credibilidade e confiança de seu público. Ações efetivas de comunicação institucional combatem o desconhecimento sobre a instituição e projetam sua boa imagem diante do público, mostrando organização, responsabilidade e qualidade. Contudo, vale destacar que a comunicação institucional não acontece de forma isolada, mas, sim, integrada. A seguir, conheceremos melhor sobre a comunicação mercadológica.

4.2.2 Comunicação mercadológica

A comunicação mercadológica diz respeito à divulgação dos produtos ou serviços desenvolvidos por uma empresa, com base em pesquisas de mercado, que apontam as necessidades e os anseios do público consumidor. São exemplos de comunicação mercadológica o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC), a publicidade, o *marketing* digital, a promoção de vendas e a participação em feiras e exposições, através das quais o público tem a chance de entrar em contato com a instituição.

Figura 5 - A comunicação mercadológica está diretamente ligada ao marketing da empresa Fonte: Rawpixel.com, Shutterstock, 2021.

#PraCegoVer Na figura, temos a fotografia de um grupo de pessoas sentado ao redor de uma mesa. Em cima desta, encontramos ilustrações indicando xícaras, tablets, papéis, pastas e uma grande cartolina com as particularidades do marketing, como time, produto, conceito e venda.

Com o advento das novas tecnologias e a consequente modernização dos processos comunicativos na sociedade, as instituições públicas e privadas vêm acompanhando essas constantes mudanças e mantendo contato com seu público-alvo por meio de plataformas digitais, como é o caso dos *websites* e das redes sociais. Um exemplo dessa realidade ocorreu nas eleições brasileiras de 2016, em que muitos candidatos à prefeitura se comunicavam com seus potenciais eleitores por suas redes sociais, respondendo questões e monitorando os interesses da população, a fim de fazer uma campanha que agradasse a todos.

> No plano estratégico de *marketing*, é possível analisar os pontos fortes e fracos da concorrência e identificar problemas, soluções e tendências, além de definir metas e formas de comunicação com o público. Mediante o conhecimento sobre o mercado, a empresa poderá traçar o perfil do seu consumidor. (PIMENTEL, 2017, p. 76, grifo nosso).

Portanto, a comunicação mercadológica das organizações se compõe de uma mensagem persuasiva, elaborada com base nas necessidades do público ao qual se destina e por meio dos canais a que o público tem acesso.

É interessante notar, ainda, a existência de uma comunicação mercadológica voltada para as pessoas que compõem as organizações: o *endomarketing*. Nessa perspectiva, o funcionário, também chamado de colaborador, é um indivíduo que precisa ser respeitado e valorizado em seus direitos profissionais, sendo considerado público das ações mercadológicas, visto que também é consumidor, ou seja, um cliente interno.

Nesse sentido, segundo Brum (1998, p. 16), o *endomarketing* é visto como “[...] um conjunto de ações utilizadas por uma empresa (ou determinada gestão) para vender a sua própria imagem a funcionários e familiares”.

Na sequência, vamos entender sobre a comunicação administrativa.

4.2.3 Comunicação administrativa

A comunicação administrativa tem como objetivo fazer circular mensagens no âmbito administrativo da empresa. Esse processo é composto por planejamento, administração e controle do fluxo comunicativo da organização, com foco nos resultados. Segundo Pimentel (2017, p. 60), “[...] a comunicação administrativa envolve normas, regulamentos e rotinas de uma empresa, as quais devem guiar os funcionários no que diz respeito às suas funções e também aos processos”. Ela ocorre, em geral, por meio de documentos — como formulários e planilhas —, que padronizam tarefas e coletam informações em tempo real, para posterior apresentação de resultados. É, portanto, um processo de comunicação formal da organização e pode ocorrer por meio de textos orais, mas principalmente por documentos escritos.

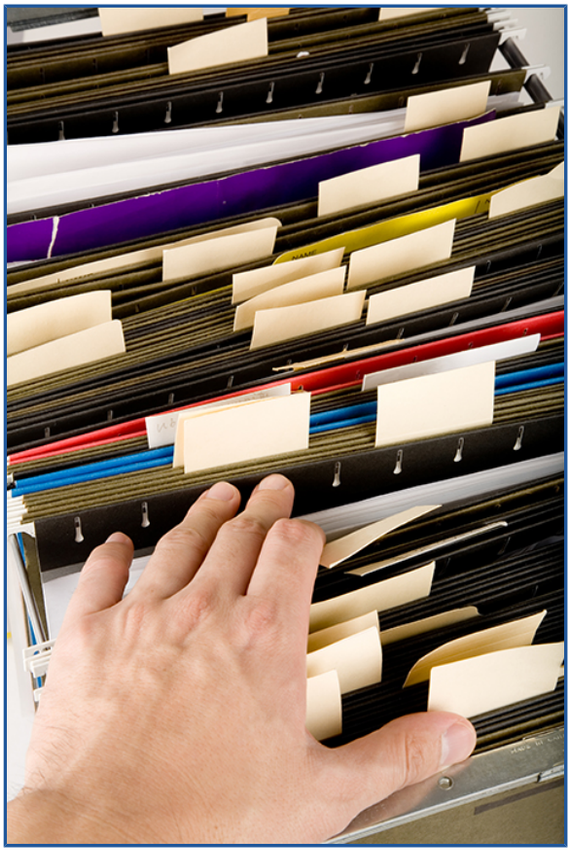

Figura 6 - A comunicação administrativa, por sua formalidade, ocorre principalmente por meio de documentos escritos, como relatórios e formulários Fonte: Feng Yu, Shutterstock, 2021.

#PraCegoVer Na figura, temos a fotografia de diversas pastas, algumas coloridas, outras pretas. Tratam-se de arquivos. Há uma mão mexendo nessas pastas.

Com esses documentos, realiza-se o acompanhamento das tarefas a serem cumpridas, daquelas que estão em andamento e das que foram finalizadas, a fim de viabilizar o surgimento de novas demandas que necessitam de atenção.

A seguir, você conhecerá a comunicação interna, muito semelhante à comunicação administrativa.

4.2.4 Comunicação interna

A comunicação organizacional interna é o processo comunicativo que ocorre entre todas as áreas da empresa, permitindo a interação entre gestores e funcionários. Dessa forma, propicia um engajamento de todas as pessoas que compõem a organização, facilitando sua rotina e seus processos internos. Deve ser mantida, portanto, a seriedade e a responsabilidade do ambiente corporativo, evitando que surjam e se espalhem falsos boatos a partir de mensagens ambíguas ou sem interesse corporativo. Jornais e revistas institucionais, bem como murais de avisos e boletins, são alguns exemplos de comunicação interna.

Figura 7 - A produção de jornais e revistas institucionais são exemplos de comunicação interna Fonte: qvist, Shutterstock, 2021.

#PraCegoVer Na figura, temos a fotografia de cinco jornais físicos dobrados se sobrepondo.

Atualmente, as empresas vêm utilizando ferramentas digitais que possibilitam a comunicação entre diferentes setores da empresa, como o *e-mail* e os aplicativos de troca instantânea de mensagens, com os quais todos os funcionários têm a possibilidade de expressar sua opinião e apresentar suas demandas. Os gestores, por sua vez, precisam estar devidamente capacitados, tanto para lidar com essas demandas como para organizar o fluxo de comunicação, evitando que críticas e sugestões sejam mal interpretadas. Assim, é possível dar um *feedback* rápido e direcionado às questões levantadas.

Além disso, para que haja eficiência na comunicação interna, é necessário que a comunicação seja direta, organizada e de fácil compreensão, dispensando o uso de palavras rebuscadas, evitando ruídos na comunicação.

Sobre o cuidado com a linguagem na comunicação interna, via *e-mail*, por exemplo, Guimarães (2012, p. 248) nos alerta que “[...] se você passar sempre uma imagem de profissional zeloso, bem-educado, que revisa com

cuidado suas mensagens e não comete erros gramaticais, terá mais chances de ser lembrado na hora que surgir uma boa oportunidade profissional". É preciso, ainda, abrir canais de comunicação para que os colaboradores possam manifestar sua opinião e sugerir ideias, soluções e melhorias para implantação no âmbito institucional.

Você quer ler?

O livro *Em Pauta: Manual Prático da Comunicação Organizacional*, de Marina de Oliveira Pimentel, aborda de maneira simples e dinâmica as interfaces da comunicação organizacional, apresentando os fluxos de comunicação internos e externos, que são aspectos importantes para o planejamento das estratégias comunicativas das instituições.

Dessa forma, os quatro fluxos comunicativos devem agir de forma integrada, para que seja possível a visão do todo organizacional e a interação entre os processos comunicativos internos e externos. No próximo tópico, para entendermos mais a fundo sobre o assunto, abordaremos as principais dimensões da comunicação organizacional e como se realizam na prática empresarial.

4.3 As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional

Além dos tipos de comunicação — institucional, mercadológica, administrativa e interna —, é importante destacar as interfaces da comunicação organizacional. Em outras palavras, a forma como cada um dos tipos de comunicação pode ser utilizada: humana, instrumental e estratégica.

De fato, ao longo dos anos, a comunicação empresarial vem deixando de ser mecânica e unilateral (dos setores de maior hierarquia para os setores de menor hierarquia) para se tornar mais interativa, possibilitando a participação de um maior número de colaboradores nos processos da empresa, inclusive na tomada de algumas decisões. No entanto, Kunsch (2012) afirma que ainda falta maior abertura de canais de diálogo que favoreçam a real valorização das pessoas que formam as instituições.

4.3.1 Dimensão humana da comunicação

Considerando que as instituições são compostas por seres humanos — e que estes são influenciados por fatores sociais, culturais, políticos e econômicos —, é fundamental pensar na comunicação interpessoal dentro das organizações.

Essa dimensão da comunicação vem sendo valorizada, em especial porque, ultimamente, o uso excessivo de tecnologias digitais tem afetado o relacionamento interpessoal, afastando os indivíduos fisicamente, privilegiando um contato mecânico condicionado ao uso de ferramentas tecnológicas.

Assim, com a ideia de evitar que essa mecanicidade ocorra com a comunicação corporativa, diversos autores têm defendido a necessidade da predominância de uma comunicação organizacional mais humana em detrimento da comunicação puramente técnica e racional, que tem como objetivo único a melhoria dos resultados e das metas para obtenção de lucros (WOLTON, 2004).

Para Kunsch (2012), uma alterativa para potencializar a humanização da comunicação organizacional é a criação de canais de comunicação internos diretos, conectando chefes e colaboradores de todos os níveis hierárquicos das instituições, de forma que todos se percebam como parte importante da equipe para o desenvolvimento da organização. Assim, ainda de acordo com a autora, temos que:

> [...] atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos e esses poucos precisam, muitas vezes, trabalhar para muitos, se quiserem continuar empregados. (KUNSCH, 2012, p. 272).

Figura 8 - A dimensão humana da comunicação aproxima a gestão e os funcionários das organizações, que são ouvidos e valorizados

Fonte: Konstantin Chagin, Shutterstock, 2021.

#PraCegoVer Na figura, temos a fotografia de um grupo de pessoas de pé, formando um círculo. Elas estão com as mãos estendidas no centro.

Muitas empresas já estão atentas a essa questão e, constantemente, abrem espaço para que todos os indivíduos opinem sobre assuntos diversos relacionados à instituição, o que faz aumentar, também, o nível de engajamento dos colaboradores, que não se sentem intimidados por seus chefes, uma vez que são vistos — a partir de suas características pessoais e profissionais — como parte importante para o sucesso da organização.

4.3.2 Dimensão instrumental da comunicação

Além da interface humana, existe a dimensão instrumental da comunicação organizacional. Nessa perspectiva, o foco está nos instrumentos utilizados para a transmissão de informações. A comunicação é, pois, vista de forma linear, técnica e funcional.

Dessa maneira, entende-se a comunicação como uma forma de viabilizar os processos empresariais e permitir que a instituição alcance seus objetivos, ou seja, suas metas. Contudo, essa dimensão da comunicação organizacional é criticada por ignorar os contextos em que estão inseridos os indivíduos envolvidos nos processos organizacionais. Com efeito, há alguns anos, grande parte das empresas ainda entendia a comunicação da perspectiva estritamente instrumental como um meio para o alcance dos fins pretendidos. Assim, a interação que existia entre chefes e colaboradores era unilateral, isto é, uma transmissão de ordens e direcionamentos determinada de cima para baixo na esfera de poder.

Com as mudanças sociais ocorridas atualmente, a dimensão instrumental foi abrindo espaço para a dimensão humana, mais preocupada com o diálogo e com a interação entre os participantes dos processos empresariais, e não somente entre os gestores.

4.3.3 Dimensão estratégica da comunicação

A dimensão estratégica da comunicação, por sua vez, é muito semelhante à dimensão instrumental, visto que também tem foco na eficácia dos processos e resultados da empresa. O que as diferencia é o fato de que a dimensão estratégica busca alinhar as ações comunicativas que existem na instituição, de forma planejada e organizada em relação à missão, à visão e aos valores da organização.

Essa dimensão da comunicação empresarial é importante por agregar valor à instituição, destacando-a no mercado e potencializando o alcance de seu público-alvo. Em geral, esse plano de gestão comunicacional da empresa é produzido por profissionais especialistas em comunicação, que refletem sobre os processos de comunicação interna e procedimentos de comunicação externa. Ou seja, sobre a relação da organização com o público-alvo e a sociedade. A eficiência de um plano estratégico de comunicação, portanto, faz com que a empresa seja bem vista, tanto por seus funcionários quanto pela comunidade externa a ela.

É relevante destacar, também, que as três dimensões da comunicação — humana, instrumental e estratégica — podem ocorrer simultaneamente em uma mesma organização, porém, uma pode ocorrer com maior ou menor frequência do que outra. Por isso, é importante que os gestores das organizações conheçam e identifiquem cada uma delas em seu ambiente de trabalho e, periodicamente, avaliem os processos comunicacionais para que se possa verificar a necessidade de realizar novas estratégias de melhoria.

No próximo tópico, abordaremos as estratégias de planejamento da comunicação organizacional das instituições, abrangendo a comunicação escrita e a comunicação oral.

4.4 Planejamento da comunicação organizacional

A partir de agora, vamos explorar a dimensão estratégica da comunicação organizacional, abrangendo a comunicação oral e escrita. Anteriormente, vimos como é importante para uma organização possuir um plano estratégico de comunicação, afinal, muitas empresas sofrem com problemas de ruído na comunicação, ambiguidades e até mal-entendidos, justamente por não planejarem suas ações comunicativas e por não preparem seus gestores para as práticas de comunicação oral e escrita. Dessa forma, esse planejamento pode ser organizado por uma equipe de especialistas que se dedicam à comunicação organizacional, mas também pode se configurar como um trabalho conjunto de gestores e colaboradores, envolvendo vários setores empresariais, a exemplo de recursos humanos, área comercial, logística, produção e administração.

Considerando, então, que a comunicação estratégica visa à elaboração de planos para que a instituição atinja seus objetivos, o primeiro passo para o plano estratégico de comunicação é o diagnóstico e a definição dos objetivos a serem alcançados. Pimentel (2017) aponta alguns passos fundamentais, conforme vemos na figura a seguir.

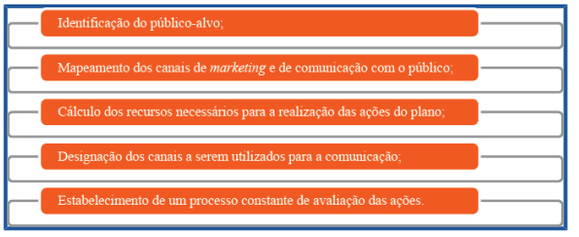

Figura 9 - Passos fundamentais para a elaboração de um plano estratégico de comunicação organizacional Fonte: Elaborada pela autora, baseada em PIMENTEL, 2017.

#PraCegoVer Na figura, temos um esquema indicando os passos fundamentais para a elaboração de um plano estratégico de comunicação organizacional. De cima para baixo, encontramos a identificação do público-alvo, o mapeamento dos canais de marketing e comunicação com o público, o cálculo dos recursos necessários para a realização das ações do plano, a designação dos canais a serem utilizados para a comunicação e o estabelecimento de um processo constante de avaliação das ações.

A seguir, detalharemos as fases de diagnóstico e definição de objetivos, além da identificação do público, do mapeamento e designação dos canais de comunicação e de recursos necessários.

4.4.1 Diagnóstico e definição dos objetivos

Primeiramente, é necessário que o plano de comunicação esteja alinhado à visão, à missão e os valores da instituição. Nessa perspectiva, deve-se pensar quais são os objetivos propostos, de acordo com a situação da organização: melhorar os resultados de vendas, atingir um público maior e mais diversificado, melhorar a imagem da empresa diante da sociedade civil, aprimorar o fluxo de comunicação interna ou de comunicação mercadológica, entre tantos outros. Com isso, o diagnóstico da situação da empresa pode ser realizado por meio da reflexão sobre o ponto em que ela está e onde pretende chegar, ou seja, quais são seus objetivos e metas. Além disso, é necessário analisar se, a partir do estado em que a instituição está, é possível alcançar aquilo que pretende ou se algo precisa ser retirado ou acrescentado na rotina comunicacional da organização.

Com base nesse panorama, é possível traçar as estratégias para compor o plano de comunicação da organização. É interessante notar que esse tipo de procedimento é comum em empresas de grande porte, como as multinacionais, que se dedicam fortemente ao plano de comunicação interna e externa, a fim de manter o bom relacionamento entre seus gestores, colaboradores, clientes, parceiros e fornecedores. Contudo, pequenas e médias empresas nem sempre se preocupam em planejar e executar ações de comunicação que fortaleçam os vínculos internos e externos da organização.

Você já deve ter percebido como é importante pensar na comunicação como um fator preponderante para o sucesso de uma instituição, seja ela pública ou privada. Portanto, refletir, produzir e colocar em prática um plano estratégico de comunicação faz toda a diferença para o sucesso empresarial, independentemente do tamanho da organização.

Você sabia?

Existem diversas formas de obter uma consultoria em gestão da comunicação organizacional. Além das empresas especializadas em comunicação organizacional, há instituições — como o Sebrae, a Câmara de Dirigentes Lojistas e até universidades — que executam esse serviço com um baixo custo ou gratuitamente para pequenos e médios empreendedores que desejam progredir no mercado.

A seguir, abordaremos os demais elementos que compõem o plano de comunicação organizacional: o público-alvo, os canais de comunicação interna e externa e os recursos necessários para a execução das tarefas elencadas no plano.

4.4.2 Plano de comunicação organizacional: o público, o canal e os recursos

Para delimitar o público-alvo das ações de comunicação — para quem se deseja comunicar algo — é preciso realizar um mapeamento para tentar compreendê-lo: sua média de idade, renda, escolaridade, gênero, localização e hábitos. Suponhamos, por exemplo, que um salão de beleza esteja elaborando seu plano de comunicação. Uma boa estratégia para essa empresa é reconhecer e analisar o seu entorno: o bairro onde está localizado e o perfil das pessoas que residem ou frequentam esse bairro, pois trata-se de um público em potencial. A organização deve, portanto, procurar atender às expectativas do seu público. Por outro lado, é importante, também, analisar a concorrência, a fim de compreender o mercado e incorporar boas práticas que possam melhorar os resultados. Por conseguinte, é preciso levar em consideração o perfil do público para definir os canais de comunicação que podem ser utilizados para atingir os objetivos propostos.

Muitos são os canais de comunicação com o cliente, como a televisão, o rádio, a internet, o telefone, entre muitos outros. Dessa maneira, a especificação dos canais que atingem o público de forma eficiente é um passo para que a empresa esteja sempre próxima dos clientes e para que eles saibam onde buscar informações sobre os serviços ou produtos oferecidos.

Por outro lado, não podemos esquecer da comunicação interna. É importante definir esses canais para além das reuniões periódicas com a equipe. É preciso, portanto, definir um ou mais canais formais de comunicação, como murais, boletins internos e *e-mails*, bem como outros mais acessíveis, de comunicação dinâmica e ágil, como os aplicativos de mensagens instantâneas, principalmente para a resolução de pequenas questões. A manutenção de uma comunicação interna eficiente e harmoniosa motiva e engaja as pessoas que compõem o time da organização.

Você quer ler?

O livro *Redação Empresarial*, de Maria Alice da Silva Braga, é um excelente subsídio para profissionais que trabalham direta ou indiretamente nos processos comunicativos das empresas, contribuindo para a promoção de práticas comunicativas escritas e para a projeção da instituição. Vale a pena ler a obra e se aprofundar no assunto!

Concomitantemente à especificação dos canais de comunicação externa e interna, deve-se, também, calcular os recursos necessários para a execução das ações de comunicação, visto que não devem fazer parte do plano ações estratégicas que não caibam no orçamento da empresa, como campanhas publicitárias na televisão, com a participação de grandes estrelas do cinema, o que é bastante dispendioso. Assim, devem ser selecionadas para o plano de comunicação as ações que ofereçam melhor relação custo-benefício.

A seguir, discutiremos a influência das novas tecnologias na execução das ações de comunicação organizacional.

4.4.3 As novas tecnologias e a comunicação organizacional

O modo de vida da sociedade vem sendo constantemente alterado e influenciado pelo uso das tecnologias digitais. Dessa forma, as empresas precisam acompanhar essas mudanças para alcançarem com eficiência o público a quem se destinam seus produtos ou serviços. O fácil acesso a computadores, *tablets* e *smartphones*, bem como a expansão das mídias digitais, têm feito com que muitas empresas invistam na comunicação digital, tanto interna quanto externa. Por isso, é necessário que as organizações saibam interagir e não apenas "jogar" conteúdo para os *stakeholders*.

Com tantas possibilidades de exposição, é preciso se preocupar com a responsabilidade social. Sobre esse assunto, Pimentel (2017, p. 120) afirma que

> [...] as empresas estão inseridas em um contexto amplo de sociedade, que exige das companhias resultados, produtos e, sobretudo, atitudes cidadãs. A responsabilidade social deve ter impactos positivos de curto, médio e longo prazos, de modo que cada empresa também seja influenciada pela sociedade em que está inserida.

De fato, preocupar-se com a responsabilidade social agrega valor à organização. Com efeito, é importante utilizar as mídias digitais para favorecer a boa imagem da organização, seja com o *marketing*, seja com o relacionamento com todos os *stakeholders*.

Além disso, muitas empresas cometem desvios e gafes que afetam negativamente sua imagem diante do público, assim, é preciso, por exemplo, saber resolver conflitos com clientes que utilizam as redes sociais para demonstrar a sua insatisfação com algum produto ou serviço, de forma que isso não afete os negócios futuros.

Uma estratégia interessante para um bom relacionamento com o cliente pelas mídias sociais é não sobrecarregar os conteúdos publicados com anúncios. Pimentel (2017) orienta que menos da metade do conteúdo publicado em redes sociais deve conter anúncios de produtos e serviços da organização. É importante gerar conteúdos que apresentem informações de qualidade e de interesse do público, estimulando a manutenção de um relacionamento constante e positivo com a instituição.

Ademais, é imprescindível saber utilizar a linguagem adequada a cada uma das plataformas, respeitando suas especificidades: no Instagram, por exemplo, predomina o uso de imagens acompanhadas de legendas relativamente curtas, enquanto no Twitter predomina a linguagem escrita com um número de caracteres limitado.

Sendo assim, diante do exposto, para manter a eficiência na comunicação organizacional interna e externa, é preciso estar atento às tendências da sociedade em que a organização está inserida, a fim de que conquiste, de fato, resultados positivos.

Conclusão

Chegamos ao final deste capítulo, no qual discutimos questões pertinentes em relação à comunicação organizacional, como o conceito de cultura organizacional e a importância da comunicação para o âmbito empresarial, os fluxos comunicativos e a elaboração do plano de comunicação organizacional. Com isso, também finalizamos nossos estudos sobre a disciplina. Agora, você é capaz de se comunicar de maneira eficiente e clara.

Nesta unidade, você teve a oportunidade de:

- compreender a importância da comunicação para a cultura de uma organização;
- analisar os quatro tipos de fluxo comunicacional de uma instituição;
- identificar as três dimensões da comunicação organizacional;
- planejar estratégias de comunicação organizacional internas e externas.

Referências

BRAGA, M. A. da S. **Redação empresarial**.Curitiba: InterSaberes, 2013.

BRASIL. Ministério da Fazenda. Receita Federal. **Institucional**. Brasília, 2018. Disponível em: http://idg.receita.fazenda.gov.br/sobre/institucional. Acesso em: 25 jun. 2021.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **Informações sobre as Eleições 2018**. Brasília, 2018. Disponível em: http://www.tse.jus.br/eleitor-e-eleicoes/eleicoes/eleicoes-2018. Acesso em: 25 jun. 2021.

BRUM, A. M. **Endomarketing como estratégia de gestão**. Porto Alegre: L&PM, 1998.

BUENO, V. **Comunicação e desenvolvimento organizacional**. Aberje: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 30 jun. 2014. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=BU59BZKEvgc. Acesso em: 25 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DICIO. Dicionário Online de Português. **Cultura**. Disponível em: https://www.dicio.com.br/cultura/. Acesso em: 25 jun. 2021.

GUIMARÃES, T. de C. **Comunicação e linguagem**. São Paulo: Pearson, 2012.

KUNSCH, M. M. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**, São Paulo, v. 5, n. 2, p. 267-289, jul./dez. 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14.pdf. Acesso em: 25 jun. 2021.

KUNSCH, M. M.**Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Paulo: Difusão, 2017.

PIMENTEL, M. de O. **Em pauta**: manual prático da comunicação organizacional. Curitiba: InterSaberes, 2017.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora UnB, 2004.